

NILTON EMANUEL LOPES TAVARES PAIVA SEMEDO

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: DO LEGISLADO AO
INSTITUÍDO. UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA
SECUNDÁRIA CABO-VERDIANA**

Orientadora: Maria Beatriz Bettencourt

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Educação**

**Lisboa
2011**

NILTON EMANUEL LOPES TAVARES PAIVA SEMEDO

A Gestão Democrática da Escola: do legislado ao instituído. Um estudo de caso numa Escola Secundária Cabo-verdiana

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação no Curso de Mestrado em Ciências da Educação conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientadora: Professora Doutora Maria Beatriz Bettencourt

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Educação**

**Lisboa
2011**

“O amanhecer da escola depende de sonhar sonhos possíveis. Organizar colectivamente o trabalho em seu interior constitui a primeira condição para fazer possível o sonho necessário” (Paulo Freire)

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha avó **Luzia Tavares** que, incondicionalmente sempre me incentivou a realizar meus sonhos, participou de muitas decisões em minha vida e cuidou para que tudo corresse e conspirasse a meu favor.

Agradecimentos

O trabalho científico que ora se apresenta não é, obviamente, apenas o resultado do nosso esforço. Sem o contributo de muitas e variadas pessoas, ele não teria sido possível. Por isso, consideramos da mais elementar justiça manifestar aqui o nosso público reconhecimento:

A Deus, nosso Senhor pela força que nos concedeu, ao longo desta árdua caminhada, mantendo acesa sempre a nossa fé;

A Doutora Beatriz Bettencourt, nossa Orientadora, não pela sua disponibilidade, orientações e incentivos, mas também pelo clima relacional simultaneamente cordial e de liberdade responsável que soube construir e manter;

Aos participantes deste estudo, principalmente os entrevistados, pelo tempo disponibilizado;

Aos professores do Mestrado, pelos seus sábios ensinamentos;

Aos colegas do curso, pelas suas simpatias;

A minha namorada, pela companhia, pelo incentivo e por ser meu aconchego, a minha ilha;

Ao Cesário Tavares Lopes, meu tio ... o meu agradecimento por nunca me ter desapontado;

E por fim, mas não menos importante um agradecimento especial, aos meus familiares e amigos que têm sido o meu porto seguro e a razão das minhas conquistas. Por fim, a todos quantos merecidamente ocupam um lugar na minha memória, um grande bem-haja!

Um Muito Obrigado a Todos.

Resumo

O presente trabalho enfoca a gestão da escola, um assunto ainda pouco discutido na realidade educativa cabo-verdiana, mas necessário, principalmente a partir do momento que a legislação se propõe a democratização da gestão da escola. Partindo da importância atribuída pela Ministério de Educação à participação da família e dos demais segmentos da comunidade educativa, expressada e enfatizada no decreto-lei que regula a organização e o funcionamentos dos estabelecimentos do ensino secundário, conjugado com o referencial teórico que sustenta que não basta decretar para que a gestão da escola se torne democrática, questionamos em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, vem sendo construída e/ou conquistada, nas escolas secundárias.

Perante esta problemática, o presente trabalho tem como finalidade investigar em que medida a gestão democrática proposta no Decreto-Lei nº20/2002 de 19 de Agosto, vem sendo construída ou conquistada no ensino secundário. Encontramos em Barroso, Lima, Paternam, Bordenave, Romão e Gadotti, entre outros, a sustentação teórica para as análises realizadas. Desta forma, a presente investigação insere-se numa abordagem descritivo-analítica.

Nessa perspectiva, e em função da metodologia utilizada, estabeleceu-se como campo de pesquisa uma escola secundária pública, onde foram auscultados, por meio de entrevista e questionário, membros do conselho directivo, membros da associação de estudantes, pessoal docente e pais ou encarregados de educação.

A realização da pesquisa permitiu perceber que, no contexto analisado, o processo da implementação da gestão democrática carece ainda de um amadurecimento profundo, pois os actores educativos são capazes de verbalizar um discurso articulado sobre o tema, mas não chamam a si a responsabilidade de promover ou criar incentivos efectivos à participação de toda a comunidade educativa no processo decisório e na construção de um projecto educativo comum.

Palavras-chave: Gestão democrática, participação, comunidade educativa, escola secundária, gestão escolar.

Abstract

This work focuses on the democratic self-management of the school, a subject not much discussed in the educational reality of Cabo Verde, although its relevance, especially since the time that the legislation proposes the democratization of the school management. The importance given by the Ministry of Education to the participation of the families and other segments of the educational community is expressed and emphasized in the ordinance that regulates the organization and operation of secondary schools. This fact in conjunction with the theoretical underpinning that it is not enough to enact in order that the school management become democratic, we question the extent in which democratic management, understood as a space of power sharing and negotiation, has been constructed and / or conquered, in secondary schools.

Facing that problem, this study aims to investigate in which extent the school democratic management, as proposed by the Decree-Law No. 20/2002 of the 19th August, is being built or conquered in secondary education. The theoretical underpinning for the analysis performed is based in the works of Barroso, Lima, Paternam, Bordenave, Romão and Gadotti, among others. Thus, the present research has a descriptive and analytical approach. From this perspective, and according with the adopted methodology, it was chosen a public high school as the research field, where members of the Board, members of the students association, staff and parents were listened through interviews and surveys.

The research allowed us to realize that, in the context examined, the implementation process of a democratic school management still needs to mature. In fact, the educational actors are already able to verbalize an articulate discourse on the subject, but they do not call themselves to take the responsibility of promoting or create incentives for the effective participation of the whole school community in the decision making process or in the building a common educational project.

Keywords: Democratic management, participation, educational community, secondary education, school management.

Índice Geral

Dedicatória.....	4
Agradecimentos	5
Resumo	6
Abstract.....	7
Índice Geral	8
Índice de figuras	10
Índice de quadros.....	11
Índice de gráficos.....	12
Introdução.....	13
Capítulo I – A gestão democrática da escola e os seus desafios	17
1. A escola como organização	18
2. Análise conceptual da gestão democrática das escolas	21
3. A Participação como princípio da Democracia	24
3.1. Os actores da Gestão Participativa	30
3.1.1. A participação dos Encarregados de Educação	31
3.1.2. A participação do Pessoal Docente	32
3.1.3. Participação dos alunos e do pessoal não docente.....	33
3.2. Pressupostos da gestão democrática	33
Capítulo II – A gestão democrática das escolas em Cabo Verde	36
1. O Sistema educativo cabo-verdiano	37
2. A Gestão das Escolas Secundárias em Cabo Verde no quadro legal vigente.....	39
2.1. Conceitos e competências dos órgãos de gestão	40
Capítulo III – A metodologia da investigação: as opções tomadas.....	46
1. Metodologia.....	47
1.1 Processo de colecta de dados.....	49
1.2. Escolha da amostra	50
1.3 Processo de tratamento dos dados	51
Capítulo IV – Do legislado ao instituído – a visão dos diferentes agentes educativos. .	53
1. Caracterização do objecto de estudo.....	54
1.1. Município de Santa Cruz	55
1.2. A Escola Secundária “Alfredo da Cruz Silva”	57
1.3. Tempo, processo e local do inquérito	59
2. Apresentação dos resultados.....	60
2.1. Conselho Directivo	60
2.2. A Associação de Estudantes	71
2. 4. Pessoal docente.....	78
2.4. Pais e/ou Encarregados de Educação.....	82
3. Discussão dos Dados Recolhidos	89
Considerações Finais	97

Referências Bibliográficas.....	101
Legislação Consultada.....	104
ANEXO Nº1	106
ANEXO Nº2	109
ANEXO Nº3	113
ANEXO Nº4	116

Índice de figuras

Fig. 1 - Critérios de Participação (adaptado de Lima, 2003).....	28
Fig. 2 – Níveis de Participação segundo Bordenave (1994).....	28
Fig. 3. Organigrama da Organização e Funcionamento da Escola (Decreto-Lei nº20/2002, de 19 de Agosto).	45
Fig. 4 – Localização do Município de Santa Cruz	55
Fig. 5 – Vista Frontal da Escola.	57

Índice de quadros

Quadro N.º 1 - Relação numérica e percentual dos alunos por sexo e ano de estudo (2010/2011)	58
Quadro N.º 2 - Professores por grau de formação ou habilitações.....	58
Quadro N.º 3 - Estrutura física da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva.....	59
Quadro N.º 4 – Caracterização dos Membros do Conselho Directivo entrevistados, por sexo, habilitações e situação profissional	60
Quadro N.º 5 - Caracterização dos Membros da Associação de Estudantes (sexo, ano de escolaridade e tempo de frequência da escola).....	72
Quadro N.º 6 – Caracterização dos professores entrevistados.	78
Quadro N.º 7 - Caracterização dos pais e/ou encarregados de educação por habilitações literárias	82
Quadro N.º 8 - Melhoria do perfil do aluno	84
Quadro N.º 9 – Momentos em que os pais aparecem na escola	87
Quadro N.º 10 – Formas de aproximação entre as famílias dos alunos e a escola.....	87

Índice de gráficos

Gráfico N°1 – Conhecimento pelos pais do Plano de Actividades da Escola	83
Gráfico N.º 2 – Forma como os pais tiverem conhecimento do Plano de Actividades..	84
Gráfico N° 3 - Participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola.	85
Gráfico N° 4 – Participação de pais e encarregados de educação na tomada de decisão..	88

Introdução

Este trabalho de investigação tem como propósito investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação de conflitos, vem sendo construída e/ou conquistada nas escolas secundárias cabo-verdianas, mais concretamente no município de Santa Cruz, no contexto da definição da política educacional para a gestão escolar, com a entrada em vigor do Decreto-lei nº 20/2002, de 19 de Agosto.

A esse respeito, o Decreto-lei estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efective por meio de processos de consulta, discussão e decisão participada envolvendo a participação da comunidade local e escolar. Assim, para que a gestão democrática aconteça, entende-se ser necessária a garantia de mecanismos e condições para que ocorram espaços de participação, tomada de decisões e descentralização do poder. Passados seis anos após a publicação do referido Decreto, importa questionar e/ou verificar agora se, na prática, está a ser desenvolvida uma gestão baseada nos princípios de uma democracia participativa.

Silva (2001) refere que a democratização da escola é algo que deve ser conquistado através da participação articulada e organizada dos diferentes elementos que, directa ou indirectamente, a compõem. É necessário que haja abertura e estímulo à participação, criando mecanismos de actuação dos segmentos envolvidos no processo escolar.

O autor considera ainda que, para o trabalho da democratização escolar, é fundamental que seja estimulada a vivência associativa, que os pais sejam chamados, não apenas para ouvirem sobre o desempenho escolar de seus filhos ou para contribuírem nas festas e campanhas. É importante a participação que leva à reflexão e à tomada de decisão conjunta. Este avanço vai depender do grau de consciência política dos diferentes segmentos e interesses envolvidos na vida da escola.

Nesse sentido, a generalidade dos autores em Ciências da Educação referem que, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho colectivo e em partilha do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito pelas diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efectivados no quotidiano, em busca da construção de projectos colectivos.

A gestão da escola traduz-se em acto político, pois implica sempre diversos actores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a tomada de decisão não pode ser individual, pelo contrário, deve ser colectiva, envolvendo os diversos actores na discussão e na tomada de decisões.

Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: a “*criação*” e “*consolidação*” de órgãos de gestão na escola (Assembleias Escolares, Conselhos de Turmas), o fortalecimento da participação estudantil e dos pais por meio da *criação* e *consolidação* de associações, a promoção da autonomia da escola e, conseqüentemente, a instituição de uma nova cultura participativa na escola.

A gestão democrática da escola constitui uma problemática que se enquadra nas nossas preocupações pessoais e profissionais, desde há muito, pois orienta-nos a ideia que ela condiciona, muitas vezes, o modo como os membros da comunidade educativa se integram na escola. Trata-se, assim, de uma problemática que consideramos pertinente e que deve merecer especial atenção, também porque é um assunto sobre o qual ainda há muito a desvendar.

A experiência de quatro anos a leccionar no Ensino Secundário, dois anos a trabalhar como subdirector de uma Escola Secundária e um ano como coordenador da gestão dos pólos educativos do Ensino Básico, tem-nos obrigado a reconhecer a importância do diálogo e do envolvimento dos diversos segmentos da comunidade educativa na vida da escola.

É reconhecido que a escola constitui, na sociedade, um dos principais meios de educar, mas, para realizar eficazmente essa tarefa, diversos agentes têm de ser chamados a colaborar, pois durante muito tempo esses agentes eram vistos como meros receptores dos serviços da escola, por exemplo, os pais, vistos como *clientes* que se limitam a entregar os filhos à escola, estruturada como uma organização fechada e isolada do meio envolvente. Assim, durante muito tempo, as famílias foram mantidas afastadas da escola a quem confiavam o ensino dos seus filhos. As decisões tomadas pelas escolas passavam ao lado das famílias e das comunidades em que estas se inseriam, sem que fossem chamadas a participar no processo educativo dos seus filhos e educandos.

Na selecção desta temática para objecto de estudo da dissertação de mestrado, tivemos também em consideração o facto da organização e funcionamento das escolas, bem como do sistema educativo cabo-verdiano, no geral, ser ainda uma realidade pouco estudada.

O interesse pelos temas relacionados com a organização e o funcionamento das escolas, bem como com a qualidade dos processos ensino/aprendizagem desenvolvidas pelas mesmas, tem vindo a aumentar nas últimas décadas. Este foco na escola, segundo Barroso (1996), traduz-se no facto da escola ser individualmente considerada como um objecto social com uma identidade própria, cuja estrutura, funções, processos e resultados não se limitam a serem deduzidos do sistema social mais amplo em que se integram, nem a serem vistos como simples resultado de um somatório de acções individuais e grupais que se desenrolam no interior das suas fronteiras físicas.

A discussão sobre a eficácia das instituições, seja ela económica ou social, seja ela pública ou privada incide hoje, segundo Teixeira (1995), essencialmente, sobre a sua administração. No caso concreto da escola, a eficácia é essencialmente considerada sob o ponto de vista da gestão pedagógica-administrativa.

A nosso ver, é necessário que haja um maior incentivo para os académicos e investigadores a se interessarem por esta área de pesquisa (organização e gestão escolar), uma vez que conforme já referimos anteriormente, esta área tem sido pouca estudada no país e tem incidência nos resultados escolares.

As problemáticas da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, bem como da organização e funcionamento das instituições educativas constituem actualmente e sem qualquer contradição, numa preocupação constante e cada vez mais crescente de toda comunidade educativa. Parece ser consensual a necessidade de se imprimir uma reflexão profunda sobre estas problemáticas, ainda que o entendimento sobre o nível da qualidade de educação em Cabo Verde não seja consensual. O que também parece ser consensual e com carácter de uma certa urgência é a necessidade de criar espaços para a promoção de uma reflexão constante entre os diversos segmentos da comunidade educativa e da sociedade civil em geral, como forma de juntar as sinergias. Este reconhecimento exige um investimento na promoção e criação de espaço de diálogo, de partilha e reflexão sobre as questões educacionais na actualidade, adoptando assim, uma mudança de paradigma quanto a administração e gestão do sistema educativo, fazendo com que haja uma maior participação de todos os membros da comunidade educativa, ou ainda, de personalidades de reconhecido mérito nos domínios da educação e da formação e ou com experiência relevante nos planos social, cultural, científico e económico, na procura de soluções ou consensos alargados em relação às questões essenciais da política educativa nacional, conforme o estipulado no artigo

84º da LBSE (revista em 2010 - Decreto-Legislativo nº 2/2010 de 7 de Maio), com a instituição do Conselho Nacional da Educação. Baseado nestes pressupostos, o presente trabalho tem como foco de análise a gestão democrática da escola e desenvolve-se em torno da seguinte questão de pesquisa:

Em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, vem sendo construída e/ou conquistada, nas escolas secundárias?

Neste sentido, a pesquisa propôs-se atingir os seguintes objectivos:

- Investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, proposta no Decreto-Lei nº20/2002 de 19 de Agosto, vem sendo construída e ou conquistada, nas escolas secundárias, nomeadamente:
 - a. Analisar a forma como os diferentes órgãos vêm funcionando, do ponto vista da gestão democrática;
 - b. Analisar o processo de tomada de decisões na escola;
 - c. Analisar a cultura escolar local, do ponto de vista da participação democrática na gestão.

O presente trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, denominado de *Gestão democrática da escola e os seus desafios*, apresentam-se e definem-se os conceitos utilizados na pesquisa: *escola como organização*, *gestão escolar* e *gestão democrática*. O capítulo II, que designamos de *Gestão democrática das escolas em Cabo Verde*, compreende a abordagem da gestão democrática da escola e os seus desafios no contexto de Cabo Verde, expondo o que a legislação estipula e explicando as condições existentes para a sua implementação. No capítulo III, que chamamos de *Metodologia da investigação - opções tomadas*, abordamos as opções metodológicas seguidas, fazendo referência ao âmbito e a área de estudo. No capítulo IV, denominado *Do legislado ao instituído – a visão dos diferentes agentes educativos*, apresentamos e analisamos os dados recolhidos e, por fim, nas *Considerações finais* relevamos os resultados encontrados e os aspectos que retivemos como mais significativos nesta investigação.

Capítulo I – A gestão democrática da escola e os seus desafios

1. A escola como organização

Para uma melhor interpretação da escola, que é o objecto de estudo deste trabalho, é pertinente procedermos à clarificação de alguns conceitos como o de escola em si e de escola enquanto organização, para melhor os compreender.

Conforme refere Grade (2008), a escola continua a ser vista sob duas perspectivas: a escola como uma instituição e a escola como uma organização.

Todos falam da escola e a criticam, mas, quando se fala na escola, fala-se, muitas vezes, na instituição e não na escola como micro-sistema organizacional. Podemos encontrar reforço desta ideia, nas palavras de Lima (1998) quando afirma que "não é a escola - organização, específica e identificável enquanto tal, que nos referimos a maior parte das vezes, mas à escola - instituição - à idade de estar na escola, às funções sociais da escola, ao ensino e às aprendizagens que nela têm lugar".

Para entendermos as escolas como organizações, temos que entender o que é uma organização. Considera-se que a sociedade actual é uma sociedade organizacional, pois nascemos em organizações, vivemos quase todos os momentos dos nossos dias em organizações e os bens que consumimos também nos são fornecidos por organizações.

As teorias da organização utilizadas para explicar a escola têm origem no mundo empresarial, mas é sabido que, nem a estrutura, nem os fins, nem o pessoal, nem o funcionamento de uma escola são iguais aos de uma empresa, apesar de a escola ter sido comparada com uma empresa e de ter havido a intenção de transferir as características das empresas para as escolas, bem como transpor para estas últimas os requisitos de bom funcionamento encontrados nas primeiras. No entanto, poucas vezes terá sido efectuada uma transferência linear de características da escola para as empresas.

Neste contexto, a escola é uma organização por excelência, na medida em que o seu papel na sociedade assume uma relevância primordial, pois exerce influência sobre muitas organizações.

A escola como organização educativa detém um papel fundamental, especialmente neste século, que se caracteriza pela incerteza e pelos desafios face ao futuro. A escola hoje, como qualquer organização, tem de comprometer-se com o sucesso, com a responsabilização e com a qualidade, prestando contas e promovendo a cultura de participação activa, dinâmica e aberta ao meio e a todos os actores educativos.

Formosinho (citado por Alves, 1995), considera a escola uma "organização específica de educação formal", marcada pelos traços da "sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal directo e prolongado e pelo interesse público dos serviços que presta". Essas características permitem a distinção da escola relativamente a outras organizações.

A Escola é um sistema cada vez mais aberto, pois ao receber todo o tipo de entradas do exterior e ao colocar nele tudo o que produz, estabelece, inevitavelmente, uma relação de interdependência com o mundo exterior. De acordo com a visão dessa interdependência, várias imagens organizacionais foram associadas à escola.

Costa (1996), considera que existem várias imagens organizacionais da escola: escola como empresa, escola como burocracia, escola como democracia, escola como arena política, escola como anarquia, escola como cultura. Outros estudiosos consideram, que estas representações sobre a escola, ao longo dos tempos, estão intimamente relacionadas com modelos organizacionais que, por sua vez, se vão construindo a partir de determinados modelos de *liderança* e de professor, a partir do papel dos diferentes actores e das funções e finalidades que, em cada momento, se vão desenhando para a escola, considerados o seu ambiente, o seu clima e a sua cultura.

No dizeres desses autores (Alves, 1995 e Costa, 1996), entende-se que a escola é uma organização com particularidades próprias. Uma organização constituída por um conjunto de agentes educativos que actuam de uma forma coordenada e utilizam (de modo eficiente e eficaz) os recursos e meios disponíveis, com vista à prestação de um determinado serviço educativo, satisfazendo assim às demandas da comunidade em que se encontra inserida. Deste modo, pensar na escola é pensar nas pessoas que a compõem, que nela trabalham, que com ela cooperam e que com ela estabelecem parcerias.

As escolas, embora estejam sujeitas a mecanismos burocrático-administrativos e educativos, centralmente definidos e idênticos para todas, possuem, mesmo assim, cada uma delas um carácter único, pelo facto de cada escola ser uma realidade socialmente construída, através das interacções e interpretações dos seus "múltiplos actores". Neste sentido, segundo Bernardes (2004), dentro da escola (macrossistema) existem várias escolas (microsistemas), ou seja, existem diferentes concepções da acção educativa, diferentes formas de participação na vida da escola, diferentes finalidades específicas atribuídas à educação escolar e diferentes representações dos papéis dos diversos actores educativos.

A escola constitui-se, pois, como um sistema de acção onde todos os segmentos da *comunidade educativa* orientados por normas próprias (definida pelo sistema central e/ou a nível de cada escola) e que permite a cada actor ou conjunto de actores um certo grau de autonomia. Estes vão desenvolver estratégias, definindo a sua maneira de participar e estar na escola, delinear formas de actuação em função dos objectivos da organização e de acordo com os seus projectos pessoais.

Comunidade Educativa é um novo paradigma de escola que surgiu com as implicações de teorias humanistas e sistémicas no contexto da organização escolar. Conceber a escola como *comunidade educativa* é:

“entendê-la como um sistema social constituída por alunos, professores, pais/encarregados de educação, representantes das forças vivas da comunidade (poder autárquico, económico, social, cultural) que, compartilhando um mesmo território e participando de uma herança cultural comum, constituem um todo com características específicas, com uma dinâmica própria (...), de entre as características da escola entendida como comunidade educativa, destaca-se a co-responsabilização dos diferentes actores (professores, alunos, pais, comunidades) no processo educativo, incentivando, criando e desenvolvendo espaços de participação ao nível dos contextos locais” (Diogo, 1995:39).

Concordamos, com Barroso (1995) ao considerar que a escola é uma organização social onde coabitam pessoas das mais variadas faixas etárias, uma organização com fins educativos, sendo o seu produto o crescimento dos alunos. O autor acrescenta ainda que ela é uma organização com forte implantação social tendo “uma finalidade objectiva, concreta e imediata, para as pessoas que vivem ali ao lado dela”. Por isso, a participação torna-se um valor fundamental que possibilitará à escola responder às necessidades desse meio.

Uma vez considerada como uma organização, deve a escola definir as linhas de orientação do seu desenvolvimento, seus objectivos educacionais e outros, levando em consideração sempre que cada escola, conforme refere Afonso, citado por Grade (2008), “é uma realidade socialmente construída a partir da acção dos actores sociais definindo um contexto em permanente reconstrução, um espaço de afrontamento e negociação, de conflito e cooperação”. Isso nos leva a um outro conceito muito importante, pois praticamente seria impossível abordar a gestão democrática das escolas, prescindido dele. Estamos a referir o conceito de *autonomia* das escolas.

A propósito do conceito de autonomia, Barroso, citado por Grade (2008), refere que:

“a autonomia da escola significa do ponto de vista formal-legal, que as escolas dispõem de uma capacidade de autogoverno em determinados domínios (estratégicos, pedagógicos,

administrativos e financeiros), resultante de transferência de atribuições, competências e recursos, de outros níveis da administração, para os órgãos de gestão próprios da escola”.

2. Análise conceptual da gestão democrática das escolas

Convenhamos clarificar o conceito de *democracia*, antes de entrarmos na conceptualização de *gestão democrática*, tomando como referencia Bobbio (1988) e Miranda (1996).

Democracia, segundo a raiz grega designa *o poder do povo* (demos + kratos). Para Miranda (1996: 143), por *democracia* entende-se a forma política em que o poder é atribuído ao povo e em que é exercido de harmonia com a vontade expressa pelo conjunto dos cidadãos titulares de direitos políticos.

Bobbio (1988) define *democracia* como um conjunto de regras processuais respeitantes às decisões colectivas, promovendo e facilitando a mais ampla participação possível dos implicados. O mesmo autor (citado por Miranda, 1996: 191), sustenta que a democracia é a forma de governo em que vigoram regras reais (as chamadas regras do jogo) que permitem aos cidadãos (como jogadores) resolver, sem recorrer à violência, os conflitos que nascem inevitavelmente numa sociedade em que se formam grupos cujos valores e interesses são contrastantes.

Cada vez se torna mais necessário e urgente uma reflexão sobre a *organização e gestão* das instituições educativas, pois entendemo-la como uma das condições “*sine qua non*” para o desenvolvimento do processo educativo.

A *gestão escolar* pode ser definida como um processo de tomada de decisões que visam a prossecução de determinados fins da Escola. Um processo de *gestão* que, à semelhança do que se aplica na gestão de outras organizações, deve-se desenvolver numa perspectiva sistémica ou cíclica comportando, essencialmente, as seguintes fases ou etapas, que se sucedem ininterruptamente:

1. Planeamento;
2. Organização;
3. Direcção;
4. Execução;
5. Controlo.

Planeamento – Trata-se de, a partir de uma dada situação, determinar objectivos, adoptar princípios de acção e escolher uma estratégia com vista a criar-se uma situação desejável, num horizonte temporal fixado e tendo em conta os recursos disponíveis;

Organização – Consiste em definir o papel e as funções de cada unidade, determinar a origem, o montante, o modo e o momento da utilização dos recursos humanos, financeiros ou tecnológicos necessários para atingir os objectivos propostos;

Direcção – Traduz-se na liderança de todo processo (ex: distribuir tarefas; dar instruções sobre o trabalho a realizar, os métodos a adoptar, o momento de execução; dar ordens e estabelecer directrizes...), visando o funcionamento adequado da organização.

Execução – É a fase em que se leva à prática as decisões da organização. Traduz-se num conjunto de acções e operações que, sob a orientação da direcção e combinando os meios e recursos da organização, visam materializar as decisões, os planos ou projectos, de modo a alcançar as metas pretendidas num determinado horizonte temporal.

Controlo – Consiste em examinar o cumprimento dos objectivos e metas fixados. Inclui, essencialmente, as funções de auditoria, supervisão, fiscalização e avaliação e trata de reforçar os factores positivos (pontos fortes) e eliminar ou atenuar os negativos (pontos fracos), visando a melhoria da organização, a sua passagem a uma fase de maior eficiência e eficácia. Em função dos resultados do controlo, são fornecidos imputes que podem contribuir para a tomada de novas decisões ao nível do planeamento, retomando-se o ciclo de gestão sistémica.

O *Planeamento* figura como uma etapa das mais importantes, pois é por meio dele que são definidas as demais actividades numa organização. O desenvolvimento dessas etapas dentro de uma organização e da escola, no nosso caso, deve pautar-se pelo princípio participativo e democrático. Pois, hoje mais do que nunca, a nossa sociedade precisa de instituições democráticas, abertas à crítica. Isso entendendo a escola como uma organização social, que conforme Hora (2007), ela também pretende ser (ou tem que ser) um espaço democrático, de modo que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os activistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estarem bem informados e de terem uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares.

A Escola deve ter uma liderança com uma ampla visão administrativa e pedagógica, comprometida com a melhoria do processo educativo. Uma liderança que não permaneça

fechada em gabinete, que valorize as iniciativas da comunidade educativa, que incentive a participação de todos os membros da comunidade educativa.

A temática do processo da *gestão escolar*, mais concretamente, a *gestão democrática*, tem vindo a merecer, há muito, o interesse dos teóricos e dos investigadores das ciências da educação.

Para Paulo Freire (1997):

“É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.”

Gadotti e Romão (1997) identificaram pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de *gestão democrática* na escola pública:

- A primeira porque a *“escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém”*. Podemos encontrar o reforço desta razão no artigo 78º, ponto 2, alínea f) da Constituição da República de Cabo Verde, ao consagrar que a educação, realizada através da escola, da família e de outros agentes, deve promover os valores da democracia, o espírito de tolerância, da solidariedade, de responsabilidade e de participação.
- A segunda porque a *“gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus actores; propiciará um contacto permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores”*.

A gestão democrática, implica assim, uma participação intensa e continua dos diferentes membros da comunidade educativa nos processos decisórios, no compartilhar das responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das acções, na mobilização e compromisso social e na prestação de contas. Tornando desta forma, conforme refere Gadoti e

Romão (1997), seus dirigentes e gestores não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. A Lei de Bases do sistema educativo cabo-verdiano (Lei nº 103/III/90 de 29 de Dezembro, revista pelo Decreto-Legislativo nº 2/2010 de 7 de Maio) defende a participação dos diversos segmentos da comunidade educativa, ao estabelecer no seu artigo 4º (Direitos e deveres no âmbito da educação), que a família, as comunidades e as autarquias locais têm o direito e o dever de participar nas diversas acções de promoção e realização da educação. No mesmo artigo define ainda, que o Estado, através dos seus órgãos competentes, dinamiza por diversas formas a participação dos cidadãos e suas organizações na concretização dos objectivos da Educação.

Para Gadotti e Romão (1997):

“A gestão democrática de uma escola será avaliada pelo efectivo engajamento de todos nas decisões comuns e, não pela quantidade de tarefas colectivas realizadas - número de reuniões formais, por exemplo - mas pela competência política e organizacional em transformar permanentemente a proposta da escola numa proposta social com o envolvimento da comunidade”.

Lima (2000) defende que a construção da escola democrática constitui um projecto que não é sequer pensável sem a participação activa de professores e alunos, e cuja realização pressupõe a participação democrática de outros sectores e o exercício da cidadania crítica de outros actores.

Barroso (1996) considera ser impossível imaginar o funcionamento democrático e participativo da organização escolar e a sua adaptação à especificidade dos seus alunos e das suas comunidades, sem reconhecer às escolas, nomeadamente, aos seus actores e aos seus órgãos de governo, uma efectiva capacidade de definirem normas, regras e tomarem decisões próprias, em diferentes domínios políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos.

3. A Participação como princípio da Democracia

O conceito de *participação* surge, geralmente, associado ao conceito de *democracia*, sobretudo no quadro da Ciência Política e do Direito, pois ela aparece como um dos princípios da Democracia.

Para Canotilho (citado por Lima, 1988), a teoria da democracia como participação assenta no poder do povo, tendo como pressuposto o interesse e a participação deste como actor principal da construção da sociedade democrática.

A participação é um dos princípios de educação de maior relevância nos últimos tempos. O dicionário Verbo define “*participar*” como “*tomar ou ter parte numa coisa. Receber uma*

parte de algo. Partilhar, ter as mesmas opiniões, ideias, que outras pessoa. Dar parte, noticiar, comunicar”.

Para Carvalho (2006), falar do conceito de participação, é falar de um conceito eminentemente activo, já que em todas as suas acepções sobressai a necessária acção dos sujeitos. Para o autor, sem uma vontade de cooperar, de contribuir, de estar aberto aos outros e às outras formas de ser, de viver, etc., dificilmente poderá existir participação. A informação, a comunicação e o diálogo são elementos constituintes da participação, isso, deve ser entendido a partir do ponto de vista de que, para participar, se deve conhecer, em todas as suas dimensões, aquilo em que nos envolvemos, e estar informado sobre todos os aspectos que vão condicionar a nossa colaboração.

Ao participar, estamos a implicar-nos na nossa comunidade, no nosso meio, estamos a fazer parte, a colaborar, a contribuir. Isso acciona a acção conjunta de vários indivíduos face a um objectivo comum. Para Carvalho (2006) não podemos falar, de comunidade, se não existir essa participação por parte de todos os integrantes desse grupo. Segundo o autor, a participação não é vista exclusivamente como um direito, mas sim como um dever, tanto para si mesmo como para a sociedade.

De acordo com Romão e Gadotti (1997), a *participação* contribui para a democratização das relações de poder no interior da escola e, conseqüentemente, para a melhoria do ensino. E assim todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Neste sentido, segundo Galego (citado por Silva, 2001) a verdadeira participação na gestão escolar deve ser entendida como o poder efectivo de colaborar activamente na planificação, direcção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo. Ou seja, o poder de intervenção legitimamente conferido a todos os elementos da comunidade educativa, entendendo esta como o conjunto de pessoas e grupos dentro e fora dos estabelecimentos escolares ligados pela acção educativa.

Barroso (1996) ressalta que a participação é “*um modo de vida*”, devendo ser compreendida como um processo contínuo através do equilíbrio dinâmico entre a instância central e local, bem como entre os diversos segmentos escolares. Para tanto, propõe a construção de uma “*cultura de participação*” na escola, entendida como “o reconhecimento, por todos os

membros da organização e pelos seus dirigentes, da participação como um valor essencial que deve orientar todas as suas práticas”.

Segundo Bobbio, citado por Andrade (2005), falar de democratização de uma cidade/instituição significa considerar não apenas o número daqueles que votam, mas, sobretudo, onde se vota, e o que se vota. Transpondo para o contexto escolar, a autora considera que a democracia na e da escola se expressa nas *condições efectivas de participação*, através dos instrumentos colegiados, criados para envolver seus segmentos na condução de seu funcionamento.

Assim, entendemos que uma gestão democrática das escolas se concretize quando se efective a participação dos diversos segmentos na vida da escola, com possibilidade de uma real interferência nas decisões dos rumos das mesmas.

Trata-se, pois, conforme Bobbio (1987), de uma das maneiras da escola, na condição de uma instituição social, contribuir para a construção da democracia social.

Nos últimos tempos, a participação vem assumindo um lugar de cada vez mais relevância na administração pública. Não obstante, vem também ocupando espaço na educação, e especificamente na escola, sobretudo nos textos e documentos oficiais no que se refere à política educacional, tais como registados na Constituição, na Lei de Bases do Sistema Educativo e nos diversos Decretos-Leis sobre a organização e funcionamento dos estabelecimentos de ensino.

Assim sendo, na perspectiva de Lima (2001), a *participação* surge consagrada como um direito e como instrumento da realização da democracia. O autor refere que a participação na escola deve ser entendida como:

"referencia a um projecto político democrático, como afirmação de interesses e de vontades, enquanto elemento limitativo e mesmo inibidor da afirmação de certos poderes, como elemento de intervenção nas esferas de decisão política e organizacional, factor quer de conflitos, quer de consensos negociados".

Lima (1991), considera que a participação praticada pode, então, ser classificada, de acordo com a selecção de quatro critérios: 1) *democraticidade*, 2) *regulamentação*, 3) *envolvimento*, e, por fim, 4) *orientação*; na base dos quais se distinguem vários tipos e graus de participação. A *democraticidade* diz respeito à estreita relação entre participação e democracia na medida em que a participação representa uma forma de limitar certos tipos de poder e de superar certas formas de governo, garantindo a expressão de diferentes interesses e projectos com

enunciação na organização e na sua concorrência democrática em termos de influência nos processos de tomada de decisão (participação directa e indirecta).

A *regulamentação* está subjacente à necessidade de, nas organizações formais, a participação necessitar de seguir determinadas regras (participação formal e informal). A primeira diz respeito à participação decretada, no sentido em que se encontra sujeita a um corpo de regras formais e legais relativamente estável, explicitado e organizado. Quanto à segunda, é realizada com referência a regras informais e não estruturadas, geralmente partilhadas em pequenos grupos.

No que respeita ao *envolvimento*, o autor considera as atitudes e o empenhamento dos actores na organização, sobretudo em termos de recursos e de vontades, uma vez convocadas/empenhadas na tentativa de defender certos interesses. Nesta medida, toda a participação acarreta, de certo modo, um determinado grau de envolvimento (participação activa, reservada e passiva).

Na *orientação* evidencia-se a relação entre o comportamento e os objectivos, sejam estes os da organização ou os da pessoa. Há a possibilidade dos objectivos formais terem várias interpretações e, bem assim, que não sejam mesmo consensuais. Deste modo, podemos encontrar a participação convergente e participação divergente.

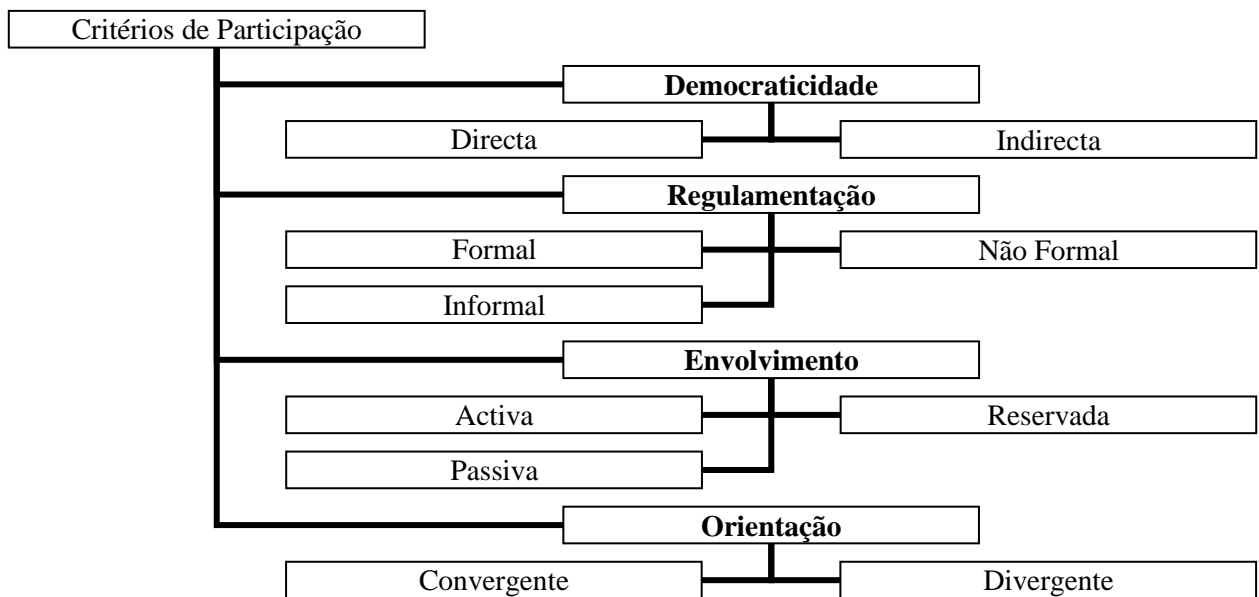


Fig. 1 - Critérios de Participação (adaptado de Lima, 2003)

Enquanto Formosinho (1989) se refere às formas que a *democracia* pode assumir nas escolas, apresentando uma tipificação assente em duas formas: a democracia directa e a democracia representativa, indirecta ou orgânica. A *democracia directa* pode ser entendida como uma democracia em que todos exercem uma participação vinculante, seja através do voto, seja através da opinião pessoal e presencial sobre os temas da agenda. No que respeita à *democracia representativa*, a participação perfeita só se encontra ao alcance de alguns, restando a todos os outros uma participação consultiva ou uma participação cooptativa.



Fig. 2 – Níveis de Participação segundo Bordenave (1994)

Para o autor, *Informação* corresponde ao menor grau de participação, aonde os membros da organização são informados pelos respectivos dirigentes, sobre as decisões já tomadas. Isso já constitui uma certa participação, pois há casos frequentes de autoridades que sequer informam os seus subordinados. *Consulta Facultativa* é o grau em que o dirigente, se quiser e quando quiser, consulta os subordinados, solicitando sugestões, críticas ou dados para resolver eventuais problemas. Na *Consulta Obrigatória*, os subordinados são consultados, embora a decisão final continue a pertencer aos dirigentes. *Elaboração/Recomendação*: podemos considerá-lo como um grau intermédio, onde os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração pode aceitar ou rejeitar, justificando sempre a sua posição. *Co-gestão* é o grau de participação em que a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade. *Delegação* é o grau de participação onde os subordinados têm autonomia em certos campos antes reservados aos dirigentes, ou seja a administração define certos limites dentro dos quais os subordinados têm poder de decisão. *Auto-gestão* corresponde ao grau mais elevado de participação, no qual desaparece a diferença entre os dirigentes e os subordinados.

Paterman, citado por Afonso (1993) definiu três níveis de participação, consoante a capacidade de decisão garantida aos participantes: a pseudo-participação, a participação parcial e a participação total.

No primeiro nível, os participantes não têm qualquer capacidade de influenciar as decisões; a encenação participatória reduz-se a um conjunto de técnicas usadas para convencer a aceitarem as decisões que já foram tomadas pelos que tem o real poder de decidir. No segundo nível, o poder de decidir mantêm-se nas mãos dos dirigentes ou gestores, mas os participantes adquirem a capacidade de influenciar as decisões desses dirigentes. Finalmente, o nível considerado mais elevado, situação ideal em que a cada participante é reconhecida a mesma capacidade para influenciar as decisões a tomar.

Macbeth & al., citado por Afonso (1993), referindo-se ao envolvimento dos pais nas questões da escola, consideram existir quatro tipos de participação: *decisão*, *controle/avaliação*, *aconselhamento* e *comunicação*.

A participação na gestão da escola, de acordo com Filho (1998), implica o poder real de tomar parte activa no processo educacional, tanto no nível micro-social como macro-social, por parte de todos os envolvidos nesse processo, ou seja, alunos, pais, professores, administradores do sistema educacional e da escola e inclusive grupos sociais organizados.

Silva (2001) refere que a gestão participativa educacional pressupõe mudanças na estrutura organizacional e novas formas de administração, tanto no micro como no macro sistema escolar. Contudo o mesmo autor recomenda que a organização escolar não deve permitir uma transformação abrupta na sua concepção pedagógica, administrativa e financeira, pois nenhuma mudança organizacional se introduz como se fosse um corpo estranho que viesse a desalojar as condições anteriores e ocupar plenamente o seu lugar. Por isso, por mais convencidos que estejamos sobre a importância e necessidade de imprimir uma maior participação dos actores educativos na vida escolar; é preciso estar consciente das dificuldades desse processo de mudança.

Barroso (1998) define *gestão participativa* como um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão. Um envolvimento que se manifesta, em geral, na participação dos actores na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controlo da execução.

Os desafios actuais da sociedade levam a crer que ela não se compadece com uma escola estática no tempo, mas sim, demanda por uma escola activa, dinâmica e aberta ao seu envolvente. Uma escola que desenvolva e promova uma cultura de participação, partilhando a educação com toda comunidade educativa, de modo que todos possam contribuir e assumir as suas responsabilidades pelo desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos educandos, tornando-os cidadãos mais responsáveis na sociedade.

Para alguns autores, dentre os quais se destaca Barroso (1998), a gestão participativa tem a sua origem no movimento das relações humanas que se difundiu a partir dos célebres estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo, na Western Electric's Hawthorne, nos Estados Unidos. Estudos que vieram demonstrar a importância do factor humano nas organizações relativizando, assim, a ideia de que era possível uma racionalidade da gestão baseada na organização científica do trabalho (como defendiam Frederic Taylor e os seus seguidores).

3.1. Os actores da Gestão Participativa

Vários são os actores que se devem envolver na gestão das escolas, pois a participação desses actores é importante na medida que facilita o contacto com os agentes locais e mobiliza recursos, bem como reforça o prestígio local e a identidade da escola. No entender de Diogo

(1995), a participação desses actores nas organizações educativas relaciona-se com a noção de parceria, de partilha de responsabilidades, tendo como pressuposto que o sucesso educativo só é possível com a colaboração de todos.

A importância da participação dos diversos actores educativos vem sendo ressaltada por todos aqueles que defendem uma gestão democrática. No entanto, convenhamos recordar que embora nenhum segmento tenha menor ou maior importância nesse trabalho, que é considerado colectivo, é importante clarificar quais as responsabilidades que cada um deve assumir, considerando a existência de funções e níveis hierárquicos diferenciados dentro da escola. Não obstante, todos devem ter o seu espaço de participação, que não se deve confundir com o espaço das atribuições, ultrapassando os limites de competência de cada um.

A importância da participação dos diferentes actores educativos na vida da escola, está consagrada na própria Constituição da República, no seu artigo 78º, ponto 3 alínea k), ao incumbir o Estado a regular por lei, *a participação dos docentes, discentes, da família e da sociedade civil na definição e execução da política de educação e na gestão democrática da escola.*

3.1.1. A participação dos Encarregados de Educação

“Porque a escola existe para prestar um serviço de ajuda aos pais, é obvio que os pais têm o direito de saber o que fazem as escolas frequentadas pelos seus filhos; [...] o direito de participarem no seu desempenho, [...] o direito de colaborar com a escola [...] em todos os níveis e graus, na concretização de uma educação para os valores, tomando parte activa no ensino orientado para [...] uma autêntica formação pessoal e social dos seus filhos. Por isso, devem ser-lhes facultadas condições que possibilitem o exercício desse direito.”
(Cunha, 1997: 157)

Os pais e/ou encarregados de educação devem participar de uma forma efectiva das decisões sobre a vida escolar, concretamente sobre o orçamento e a utilização dos recursos financeiros que a escola recebe. Os pais devem, ainda, participar das discussões sobre o perfil do ser humano que se quer formar, sobre a utilização do espaço e do tempo escolar e sobre as formas de organização do ensino que a escola deve adoptar.

A participação dos pais e ou encarregados de educação pode propiciar-lhes uma melhor compreensão do trabalho realizado na escola, fornecendo subsídios para que eles acompanhem e estimulem seus filhos na prossecução das tarefas escolares. Por outro lado, essa participação poderá trazer para o interior da escola, de forma mais explícita, as diversidades grupais que existem na comunidade. Para os defensores da gestão

democrática, aqui a negociação é fundamental. O desafio é aprender a viver em democracia. Os diferentes órgãos em que os pais têm assento constituem-se como verdadeiros canais institucionais da participação dos mesmos. Por isso, esses defensores da sua participação consideram, e nós concordamos, que é preciso construir parcerias com o maior número possível de pais e encarregados de educação e de lideranças da comunidade, ultrapassando, assim, o formalmente estabelecido. Ainda que as famílias usuárias da escola tenham pouca formação escolar, é preciso acreditar que elas podem influir significativamente nas escolas.

3.1.2. A participação do Pessoal Docente

É hoje comum ouvir dizer que se exige da escola e dos actores educativos que nela intervêm ou que vêm dando as suas contribuições para a melhoria do processo de ensino, quer sejam professores, pais ou outros, novas posturas e novas responsabilidades. Neste contexto torna-se mais alargado e exigente o papel do professor que, nos dizeres de Meireles (2004), deixou de ser apenas o de instruir, o que aliás já não é seu monopólio uma vez que outros agentes poderosos, como as TICs, rivalizam com ele nessa tarefa. Não será por acaso que o Estatuto do Pessoal Docente cabo-verdiano consagra, no seu artigo 6º (ponto 2 alínea a e b), como principais deveres profissionais dos professores, a contribuição para a formação e realização integral dos alunos e a colaboração com todos os intervenientes do processo ensino (Decreto Legislativo nº2 de 2004).

Para que a escola cumpra os seus objectivos, somos de opinião que o pessoal docente deve assumir o papel primordial de participar e de ser um dinamizador de participação e de mobilização de todos os intervenientes, no sentido de os levar a darem o seu contributo e a assumirem a sua cota parte de responsabilidade na educação. Dado a importância da participação do pessoal docente na gestão da escola, o Estatuto do Pessoal Docente, consagra também no seu 6º artigo (ponto 2, alínea c e k) como deveres profissionais, a participação na organização e no asseguramento da realização das actividades educativas, bem como a participação nos actos constitutivos dos órgãos de gestão da escola.

3.1.3. Participação dos alunos e do pessoal não docente

A responsabilização do aluno, enquanto elemento fundamental do sistema educativo implica a assunção de alguns deveres, dentre os quais o de participar nas actividades da escola. Mormente, a participação dos alunos nas actividades da escola constitui um dos direitos que lhe deve ser conferido, conforme o estatuto do aluno dos estabelecimentos públicos do ensino secundário.

Com isso, entendemos que a escola deve promover e/ou incentivar a participação dos discentes na organização e no funcionamento da escola, pois isso constitui um ganho, tanto para a escola no seu todo, como para o aluno em particular. Entendemos que com a promoção da participação estaremos a promover o diálogo com os educandos, o que os leva a desenvolver um sentimento de pertença, de elevação da auto-estima, de consciência e prática de cidadania democrática, bem como o desejo de cooperarem com a escola. Constitui um ganho para a escola, na medida em que o envolvimento dos alunos nos diversos níveis de decisão e nas sucessivas fases das actividades escolares é algo essencial para se assegurar um eficiente desempenho da organização.

Na maior parte das obras que tratam especificamente da *gestão participativa* nas escolas, não é suficientemente valorizado o papel desempenhado pelo pessoal não docente. Entendemos que apesar de serem em menor número, essa classe exerce uma actividade muito valiosa no seio da comunidade educativa, uma vez que presta apoio técnico e logístico às actividades de ensino e que exerce, junto dos alunos, um papel que também é educativo.

3.2. Pressupostos da gestão democrática

Ciseki e Romão (1997)¹, a partir de experiências vivenciadas em relação à democratização da gestão escolar, apontam cinco pressupostos que, se considerados, tendem a garantir maior sucesso na conquista da democratização da escola e, consequentemente na melhoria de qualidade educativa. Eis, os cinco pressupostos:

1º *Capacitação dos segmentos*

¹ Conselhos de Escola: Coletivos instituintes da Escola Cidadã, in Gadotti, M. & Romão J. (1997). *Autonomia a Escola: princípios e propostas*. 2ª Edição. São Paulo. Cortez

Para os autores, a participação exige *aprendizagem*; para que haja um efectivo exercício da gestão democrática da escola é necessário que se aposte na capacitação de todos os segmentos da comunidade educativa, de modo a poder responder as exigências dessa prática.

2º Consulta à comunidade escolar

O processo de consulta e intervenção por parte da comunidade junto dos órgãos governamentais deve ser uma prática constante pois, conforme os autores, se desejamos que a população se incorpore na vida social, com presença activa e decisória, não podemos conceber a definição da política educacional e a gestão escolar com carácter centralizador e autoritário. Como sugestões, propuseram a realização de um conjunto de actividades, no sentido de não só esclarecer a população, mas também de contar com sua participação, seja na definição das políticas educacionais, seja na vivência de prática quotidiana, como por exemplos, seminários, assembleias, debates encontros etc.

3º Institucionalizar a gestão democrática

Para os autores, se a gestão democrática for encarada como verdadeira socialização do processo decisório, ela garante legitimidade, consistência e relevância social nos planos, programas e projectos governamentais. Contudo a participação comunitária não pode ser uma mera legitimação de decisões previamente tomadas pelos governantes, figurando apenas como uma máscara da democracia.

4º Lisura nos processos de definição da gestão

Na escolha dos dirigentes escolares, na implantação dos Conselhos da Escola e na gestão das instituições educativas, devem ser tomados todos os cuidados, pela comunidade escolar e pelas instituições e pessoas envolvidas nesse processo, no sentido de garantir a todos o acesso às informações e de fixar democraticamente as normas e os mecanismos de fiscalização, garantindo, assim, transparência e respeito pelos princípios éticos nas acções relacionadas com a gestão democrática.

5º Agilização das informações e transparência nas negociações

As instâncias administrativas não podem prescindir de canais que possibilitem agilidade e eficiência no processo comunicativo entre elas e a população, pois a democratização implica o acesso constante de todos os cidadãos à informação. Nesse sentido falta de canais de disseminação das informações, por parte das administrações, para todos os segmentos da sociedade, pode-se revelar como um sério entrave para a participação.

Uma gestão que se quer que seja dinâmica e participada para transformar a escola numa instituição aberta, promotora do conhecimento, da cultura e das aprendizagens necessárias à formação de todo o cidadão, seja ele jovem em idade escolar, ou adulto receptivo a programas de formação ao longo da vida, deve preocupar-se com integração de todos os segmentos da comunidade educativa.

Capítulo II – A gestão democrática das escolas em Cabo Verde

1. O Sistema educativo cabo-verdiano

O Sistema Educativo cabo-verdiano passou por diferentes momentos de transformação e de mudanças pontuais, sempre na busca de um ensino de maior qualidade. Todavia, uma reforma abrangente, estruturada e visando mudanças profundas no edifício do sistema começou a desenhar-se a partir da década de 80.

A Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Conferência de Jontiem, na Tailândia, 1990) preconiza que *“Qualquer pessoa – criança, adolescente ou adulto – deve poder beneficiar duma formação concebida para dar resposta às necessidades educativas fundamentais”*. A adesão de Cabo Verde às recomendações da Conferência enquadra e reforça o processo já encetado da institucionalização da escolaridade obrigatória e da reestruturação do sistema.

A Constituição de 1992, revista em 1999 e 2010, no seu artigo 78º, veio realçar a importância da Educação ao definir que esta deve *“preparar e qualificar os cidadãos para o exercício da actividade profissional, para a participação cívica e democrática na vida activa e para o exercício pleno da cidadania”*. É reconhecido o direito de todos à Educação, pelo que cabe ao Estado, entre outras obrigações, garantir igualdade nas oportunidades de acesso aos diversos graus de ensino e de êxito escolar.

Nesta sequência, como exigência da melhoria da qualidade do ensino e da sua adaptação às necessidades de desenvolvimento de Cabo Verde, todo o quadro jurídico do sistema educativo cabo-verdiano foi objecto de profundas transformações, cuja expressão formal foi fixada, em 1990, na *Lei de Bases do Sistema Educativo*. Nesta altura propunha-se uma ruptura com o sistema anterior, herdado da época colonial, perspectivando uma nova dimensão da Educação como instrumento de transformação das estruturas, das relações sociais e da própria reconversão da mentalidade. Foram atribuídos direitos e deveres no âmbito da Educação, o acesso ao sistema educativo foi generalizado a todos os cidadãos e novos objectivos da política educativa foram traçados de acordo com as linhas orientadoras da estratégia de desenvolvimento nacional.

Entretanto, ao longo dos anos o sistema educativo passou por várias reformas, visando seu aprimoramento. O sistema actualmente adoptado em Cabo-Verde compreende os subsistemas da educação pré-escolar, da educação escolar, da educação extra-escolar,

complementados com actividades de animação cultural e desporto escolar, numa perspectiva de integração.

O *ensino pré-escolar* é de frequência facultativa e destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico, enquadra-se nos objectivos de protecção da infância e consubstancia-se num conjunto de acções articuladas com a família, visando, por um lado, o desenvolvimento da criança e, por outro, a sua preparação para o ingresso no sistema escolar. A rede de educação pré-escolar é essencialmente da iniciativa das autarquias locais e de instituições oficiais, bem como de entidades de direito privado constituídas sob forma comercial ou cooperativa, cabendo ao Estado fomentar e apoiar tais iniciativas, de acordo com as possibilidades existentes.

O ensino dito *escolar* abrange os subsistemas do ensino básico, secundário e superior e modalidades especiais de ensino, e inclui ainda as actividades de ocupação de tempos livres. O ensino básico é universal, obrigatório e gratuito, com duração de 8 anos, e compreende três ciclos sequenciais, sendo o 1º de quatro anos, o 2º e o 3º de dois anos cada, organizados da seguinte forma: No 1º ciclo, o ensino é globalizante, da responsabilidade de um professor único, que pode ser coadjuvado em áreas especializadas; No 2º ciclo, o ensino organiza-se por áreas interdisciplinares de formação básica e desenvolve-se predominantemente em regime de docente por área; No 3º ciclo, o ensino organiza-se segundo um plano curricular unificado, integrando áreas vocacionais diversificadas, e desenvolve-se em regime de um docente por disciplina ou grupo de disciplinas.

O ensino secundário tem a duração de quatro anos e organiza-se em dois ciclos sequenciais de dois anos cada, nos termos seguintes: um 1º ciclo da via do ensino geral, que constitui um ciclo de consolidação do ensino básico e orientação escolar e vocacional; um 2º Ciclo com uma via do ensino geral e uma via do ensino técnico.

Há ainda, no contexto do ensino escolar, o ensino médio que objectiva fornecer formação profissionalizante de nível médio (normalmente de 3 anos) e, por fim, o ensino superior. Tradicionalmente, este último nível de ensino era realizado na diáspora, em parte devido a própria estratégia de formação que havia até então.

Finalmente, o *ensino extra-escolar* alberga duas vertentes a saber: o ensino básico para adultos e as actividades educacionais voltadas à ampliação cultural e à formação profissional.

2. A Gestão das Escolas Secundárias em Cabo Verde no quadro legal vigente

Nesta parte do trabalho, consideramos uma abordagem genérica do modelo de gestão das escolas do ensino secundário cabo-verdiano a partir do ano de 2002.

A administração da educação em Cabo Verde caracteriza-se por ser um sistema centralista, à semelhança de Portugal, o que não é de se estranhar, se analisarmos o contexto histórico dos dois países e o período de colonização.

A lógica do funcionamento centralista do sistema tem vindo a ser posta em causa pela massificação do ensino. A partir dos anos noventa, assistiu-se no país a um crescimento acentuado da população no sistema educativo. O processo de democratização no acesso ao ensino secundário nos últimos quatro anos da década de noventa, engendrou no sistema educativo cabo-verdiano novos problemas e fragilidades que têm comprometido a qualidade da educação neste nível de ensino. Com efeito, com a universalização e a obrigatoriedade da educação básica, um número cada vez maior de jovens foi acedendo ao ensino secundário, sem que tenham sido criadas perspectivas de melhoramento na organização e funcionamento das escolas.

No diagnóstico feito nos finais de 2001, no âmbito da elaboração do Plano Estratégico da Educação, durante o processo de auscultação realizado com representantes de todos os concelhos do país, os diferentes actores do sistema de ensino secundário, nomeadamente, os delegados da educação, os directores de escolas secundárias, os professores, os gestores, os pais e encarregados de educação, os representantes das autarquias, das igrejas e dos alunos, assinalaram e discutiram os principais factores internos e externos que caracterizavam o sistema educativo. No que se refere a administração da educação, constataram-se vários constrangimentos, entre as quais se destacam: *1. falta de gestores qualificados e insuficiências na gestão das escolas secundárias; 2. legislação inadequada; 3. fraca ligação entre os pais e a Escola; 4. inexistência de uma política adequada de manutenção e conservação dos edifícios escolares.*

Os actores do sistema de ensino secundário referidos anteriormente propuseram a implementação de novas modalidades de gestão para as escolas:² *1. Desenvolvimento de uma gestão participada com maior autonomia pedagógica, administrativa e financeira;*

² In. Plano Estratégico da Educação – Praia, Fevereiro de 2003.

2. Promoção de um maior envolvimento dos pais e da comunidade na gestão escolar; 3. Estabelecimento de parcerias estratégicas com promotores e agentes locais do desenvolvimento; 4. Utilização nas Escolas de modalidades de gestão empresarial;

Com a aprovação do Decreto-Lei nº 20/2002, de 19 de Agosto, a gestão dos estabelecimentos públicos do ensino secundário tornou-se mais democrática e representativa, com a abertura de quase todos os órgãos de gestão à participação dos representantes dos professores, alunos e pais e encarregados de educação, consagrando uma maior autonomia às escolas secundárias, conferindo um vasto leque de competências aos diversos órgãos, nos planos administrativo, pedagógico, disciplinar e financeiro, e favorecendo a criação da sua própria identidade, com a elaboração do regulamento interno, do projecto educativo e de outros instrumentos de gestão.

Trata-se de um diploma que vem modernizar e actualizar a organização e o funcionamento das escolas secundárias, cujo regime jurídico anterior³ se mostrava desajustado face ao crescimento do Ensino Secundário e às opções e medidas políticas educativas assumidas.

2.1. Conceitos e competências dos órgãos de gestão

A gestão pedagógica e administrativa das escolas secundárias é assegurada pelos seguintes órgãos⁴: Assembleia de Escola, Conselho Directivo, Conselho Pedagógico e Conselho Disciplinar.

A *Assembleia da Escola* é um órgão plural e de carácter deliberativo, composto por representantes de todos os sectores da escola designadamente: representantes dos alunos, do pessoal não docente, do pessoal docente, dos pais, da autarquia local, um elemento da sociedade civil e os membros da Direcção, do Conselho Pedagógico e Conselho de Disciplina. É este órgão que determina a política educativa da escola e promove a sua autonomia. Com efeito, o citado diploma atribui à Assembleia da Escola o poder de determinação das orientações fundamentais da vida da escola, nomeadamente o de aprovar importantes instrumentos de regulação, planeamento e controlo, tais como:

- Regulamento interno;

³ Portaria nº 50/87, de 31 de Agosto

⁴ Ponto 1 do artigo 12º do Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto

- Instrumentos de gestão previsional, como o projecto educativo, o orçamento privativo e os planos de actividades.
- Instrumentos de prestação de contas, como os relatórios das actividades e as contas de gerência.

Através deste órgão, corporiza-se, igualmente, a função de controlo social do desempenho da escola, através da participação de representantes da comunidade escolar (alunos, professores, pessoal não docente) e de diversos segmentos da comunidade educativa e da sociedade (alunos, professores, funcionários da escola, pais e encarregados de educação, representante da autarquia local e da sociedade civil, etc.).

O *Conselho Directivo* é o órgão executivo de administração da escola. É diferente, em muitos aspectos, do órgão anteriormente existente (Portaria nº 50/87). Assim, além do Director, dos Subdirectores Pedagógico e Administrativo e do Secretário, o actual Conselho Directivo conta com um Vogal eleito pelos pais e encarregados de educação e integra ainda um Subdirector para assuntos sociais e comunitários.

É de salientar que é este órgão que executa as políticas educativas da escola, que decide e implementa as prioridades, traçando as metas e as formas de as concretizarem com eficiência e eficácia. Elabora também todos os instrumentos de gestão anteriormente mencionados, submetendo-os à aprovação da Assembleia da Escola.

O *Conselho Pedagógico*, para além das atribuições em matéria de planificação, acompanhamento, controlo e avaliação das actividades pedagógicas, passa a ocupar-se de questões como a orientação vocacional e profissional dos alunos, em estreita ligação com os serviços e organismos vocacionados. Da análise das inúmeras competências deste órgão (art. 35º, 36º e 37º do Decreto-Lei em apreço), conclui-se que existe uma grande preocupação no sentido de promover a construção efectiva da autonomia pedagógica das escolas, a qual depende, amplamente, da capacidade de iniciativa, da criatividade e do dinamismo dos respectivos, designadamente do Subdirector Pedagógico e dos Coordenadores da Disciplina, aos quais incumbe liderar o desenvolvimento do trabalho pedagógico da escola.

Neste novo modelo de gestão, o *Conselho de Disciplina* introduzido pelo diploma em apreço, reforça a autonomia disciplinar da escola, passando o Conselho de Disciplina a ocupar-se não apenas das problemáticas disciplinares dos alunos, mas também de questões disciplinares em que estejam envolvidos os professores e demais funcionários da Escola.

Com este Decreto-Lei, a turma passa a ser um espaço de reflexão sobre o processo ensino-aprendizagem, privilegiando debates e análises dos problemas de que a turma padece no sentido de procurar soluções para os mesmos. Essa gestão processa-se de forma participada, através do *Conselho de Turma*, que é presidido por um director de turma (proposto pelo Conselho Pedagógico e nomeado pelo Conselho Directivo) e integrado por um *delegado de turma*, um representante dos estudantes designado pela associação dos estudantes (ou por uma assembleia representativa dos mesmos) e um *representante dos encarregados da educação* designado pela respectiva associação (ou por uma assembleia representativa).

O Decreto-lei em apreço encoraja a criação de *associações* (tanto dos alunos como dos professores e pais/encarregados de educação), cujas organizações representativas elegem os elementos que devem integrar os diversos órgãos da Escola, desde a Assembleia da Escola, passando pelos Conselhos Directivo e de Disciplina, até se chegar aos Conselhos de Turma, propiciando desta forma, o desenvolvimento de mecanismos de controlo social da educação. Efectivamente, estão criados os mecanismos essenciais de participação activa e organizada da comunidade educativa na elaboração dos diferentes instrumentos de gestão e na adopção das medidas conducentes ao cumprimento das funções e dos objectivos da escola.

As *Comissões de Trabalhos* surgem no novo decreto-lei como forma de fortalecer e cobrir todas as diferentes áreas da vida da escola, o novo figurino de gestão da escola prevê a existência obrigatória de duas comissões permanentes: *Higiene, Segurança e Manutenção da Escola e Informação, Cultura e Desporto* e deixa em aberto a possibilidade de as escolas, de acordo com o regulamento interno e a realidade local, criarem outras comissões, para se ocupar de outros assuntos específicos de cada estabelecimento do ensino, com o envolvimento de alunos, professores, funcionários da escola e pais e encarregados de educação⁵.

À luz do decreto-lei citado, podemos constatar que, em Cabo Verde, as Escolas Secundárias regem-se por normas que favorecem e estimulam a sua autonomia administrativa, pedagógica, financeira, disciplinar. São conferidos às escolas poderes de decisão em diversos aspectos da sua organização e funcionamento, nomeadamente: planeamento das actividades; mobilização e utilização de recursos; inovações nos métodos e técnicas de trabalho pedagógico; controlo da disciplina dos agentes

⁵ Artigo 51º do Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto

educativos; avaliação dos alunos, professores e demais funcionários; manutenção e conservação de instalações e equipamentos; ligação da escola com a comunidade e desenvolvimento de parcerias diversas; realização de actividades extra-escolares; orientação vocacional e profissional dos alunos; promoção de valores cívicos, culturais e éticos; promoção de segurança na escola; etc. Com isso pode-se concluir que, contrariamente ao que tem sucedido em alguns países onde as escolas reivindicaram a sua autonomia, em Cabo Verde existe um quadro legal que estimula as escolas na construção efectiva da sua autonomia, importando agora que elas tirem proveito das inúmeras janelas de oportunidades que se lhes oferecem para projectar e realizar os seus intentos. Contudo, importa acrescentar que, na promoção da autonomia das escolas, não basta apenas criar um quadro legal.

As autoridades educativas cabo-verdianas defendem que a promoção da autonomia não deve ser encarada como uma forma de o Ministério de Educação aliviar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projecto educativo.

O governo de Cabo Verde defende uma maior autonomia das escolas, corporizada na ampliação da competência e da capacidade de iniciativa dos seus órgãos, propugna o princípio do envolvimento efectivo das famílias e da comunidade na configuração e desenvolvimento da educação, dando especial relevância à melhoria da comunicação entre os estabelecimentos de ensino e as comunidades locais como condição indispensável à prestação de um serviço educativo de qualidade. Justificam que, com o Decreto-Lei citado anteriormente, as escolas deixam de ser simples prolongamentos do Ministério, para passarem a ter espaços próprios de autonomia e de livre decisão que permitam adequar a gestão escolar às particularidades e exigências educativas de cada escola, corporizadas nos seus projectos educativos, alterando-se assim qualitativamente a relação entre a escola, a comunidade e os poderes públicos, expressa em parcerias activas, orientadas no sentido da promoção de uma educação pautada pelos mais elevados padrões de qualidade e pertinência social.

As escolas secundárias, assim como quaisquer outras instituições educativas em Cabo Verde, devem organizar o cumprimento da sua missão através de instrumentos de gestão previsional, ou de planeamento, nomeadamente: o Projecto Educativo, o Plano de Actividades Anual ou Plurianual e o Orçamento Privativo.

O *Projecto Educativo* é um instrumento de médio ou longo prazo, tem carácter abrangente ou sistémico, devendo seguir um quadro lógico que inclua o diagnóstico da situação, a definição da missão e dos valores da escola, a definição dos objectivos estratégicos, das acções e projectos conducentes à realização desses objectivos, do respectivo cronograma geral, assim como dos resultados esperados, meios e recursos a serem mobilizados, mecanismos de acompanhamento e avaliação. Apesar de figurar como um dos instrumentos muito importante e estratégico para a escola, a legislação não consagra a sua elaboração como obrigatório, deixando que seja da criatividade e ou iniciativa de cada escola.

O *Plano de Actividades* é um instrumento operativo, ou seja de curto prazo, com a periodicidade anual ou plurianual, sendo que a lei consagra a obrigatoriedade de sua elaboração anual ou plurianual.

O *Orçamento Privativo* é o plano financeiro e tem duração de um ano económico e consiste na previsão realista das receitas a serem arrecadadas e das despesas a efectuar, tendo em conta as tendências dos anos anteriores, o contexto em que se actua, a natureza e a dimensão das tarefas planificadas e as possibilidades de mobilização dos recursos.

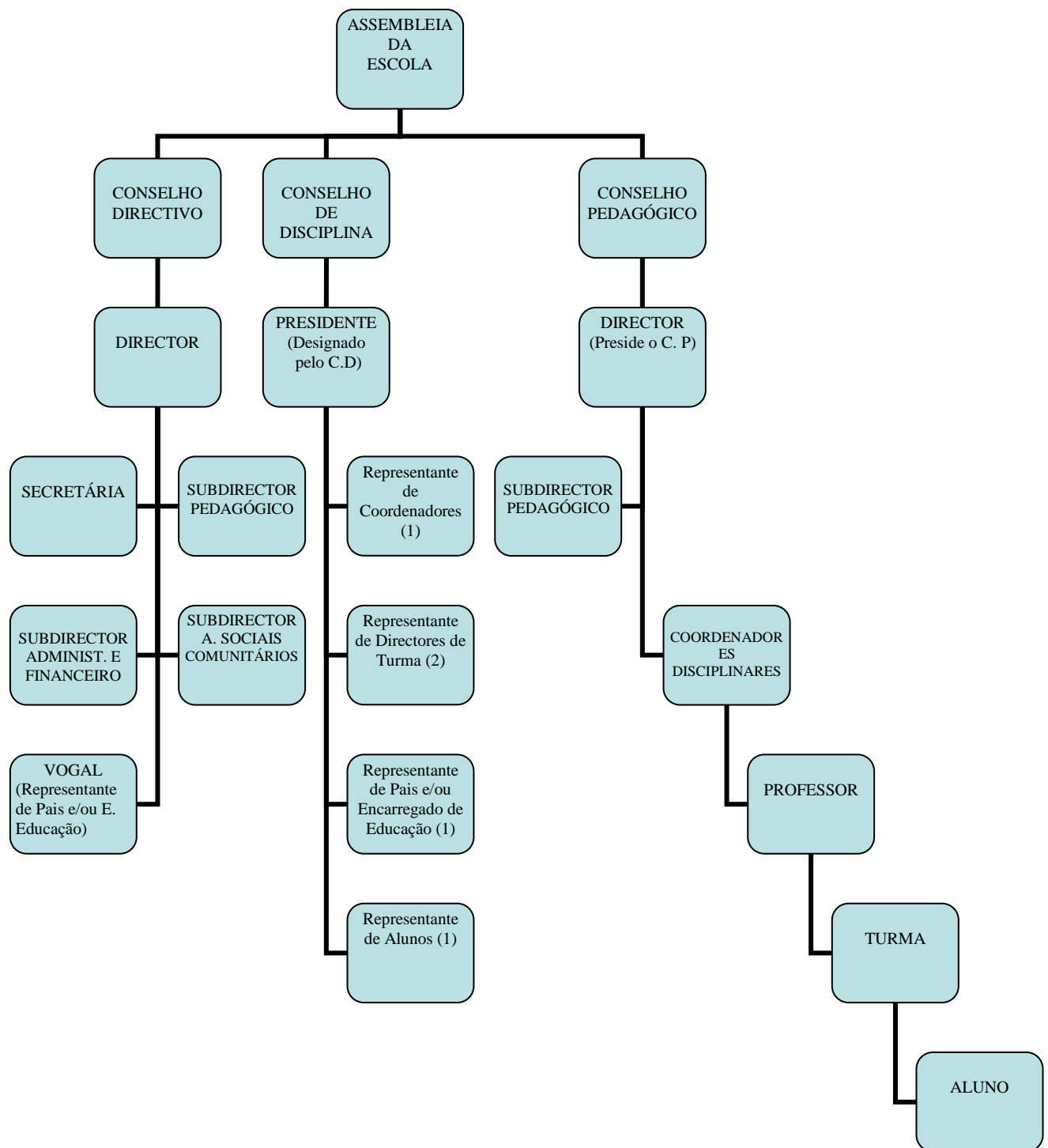


Fig. 3. Organograma da Organização e Funcionamento da Escola (Decreto-Lei nº20/2002, de 19 de Agosto).

Capítulo III – A metodologia da investigação: as opções tomadas

“A ciência tem como objectivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento” Gil, A. (1991).

Depois de nos capítulos anteriores termos explicitado a matriz teórica que constitui o referencial desta pesquisa, passamos a situar-nos num nível de meta análise, fundamentando as opções tomadas, e explicitando as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas, em função dos pressupostos teóricos e da metodologia de investigação. Assim neste capítulo debruçamo-nos sobre as questões metodológicas que nortearam esta investigação.

1. Metodologia

Como metodologia, optamos por privilegiar o estudo de caso, na medida em que consideramos que um estudo aprofundado do problema, dentro de um contexto concreto, nomeadamente uma escola, permite atingir o objectivo a que nos propomos. Privilegiamos esse método, pois entendemos ser o único que nos permite compreender comportamento da escola e dos seus actores, nosso objecto de investigação. Para Sousa (2005), a principal vantagem deste procedimento consiste exactamente na concentração das atenções do investigador e na utilização cruzada de diversos instrumentos de pesquisa.

Esse procedimento de pesquisa tem encontrado algumas resistências, nomeadamente tem-lhe sido apontado a impossibilidade de estabelecer generalizações, colocando deste modo em causa a sua utilidade científica. Depois de reflectir sobre as definições, vantagens e desvantagens referentes ao estudo de caso, apresentadas por defensores e críticos deste procedimento metodológico, entendemos ser este um adequado caminho para o que se pretende com esta pesquisa.

Tendo a nossa pesquisa como objectivo investigar em que medida a gestão democrática vem sendo construída e/ou conquistada, nas escolas secundárias cabo-verdiana, entendemos que esta investigação, de acordo com o problema apresentado, deve assumir uma abordagem do tipo descritivo-analítico, com recurso à observação participante e não participante (observação, inquérito por entrevista, consulta documental e inquérito por questionário) como fonte de recolha de dados. Podem ser incluídas nesta abordagem as pesquisas que têm por objectivo levantar as opiniões, atitudes, crenças e os comportamentos de uma população.

Para efectuarmos este estudo, fizemos uma revisão bibliográfica dos principais conceitos sobre a gestão democrática na escola, da participação, democracia e da descentralização, onde tomamos como referências teóricas o estudo do conceito de democracia (Bobbio, 1986), participação e de gestão democrática (Barroso, 1995; Afonso, 1993; Lima, 1988 e 2001; Romão e Gadotti, 1997; e outros) e descentralização (Souza, M., 1997).

Segundo Malhotra, citado por Rocha (2005), a pesquisa descritiva e analítica tem por objectivo descrever algo que caracterize ou indique algumas funções de uma população. Não pretendemos que seja um estudo universal nem a obtenção de uma generalização, pois conforme refere Bassey, *“o facto de um estudo poder ser relatado é mais importante do que a possibilidade de ser generalizado”* (citado por Bell, 1997) interessando sobretudo a interacção de factores e acontecimentos.

O fenómeno social é considerado como algo singular que tem um valor em si mesmo, exigindo uma proximidade com o investigador que assim tem possibilidade de realizar uma análise mais aprofundada e consequentemente mais enriquecedora.

Para Laville e Dionne (1999), a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos concentram-se no caso visado. A pesquisa foi desenvolvida em uma escola, apesar de inicialmente ter sido pensada para duas escolas do ensino secundário cabo-verdiano, com a finalidade de verificar como a gestão democrática vem sendo construída na escola secundária.

A nossa escolha recaiu sobre uma escola apenas, por um motivo de conveniência, dado que não podemos estudar nenhuma das restantes escolas secundárias existentes no país.

Para a concretização da nossa pesquisa, definimos como fonte documentais os instrumentos de gestão (Regulamento Interno, Projecto Educativo, Orçamento, Plano Anual de actividades), e como informantes privilegiados os membros do Conselho Directivo, os pais e ou encarregados de educação, os membros da associação de estudantes e o pessoal docente e não docente. Essas escolhas se justificam pelo facto do Conselho Directivo ser o órgão que executa as políticas educativas da escola, aos membros da associação de estudantes e o pessoal docente e não docente, para se ter uma visão de todos os segmentos da comunidade educativa.

1.1 Processo de colecta de dados

No contacto inicial com a escola da nossa pesquisa, conversamos com o director na qualidade do presidente do Conselho Directivo sobre as finalidades da pesquisa e solicitamos a permissão para realizar a colecta de dados, o que foi concedido sem problema.

Antes de aplicarmos os instrumentos de pesquisa, procuramos conhecer informalmente os sujeitos de investigação de modo a familiarizá-los com as finalidades da pesquisa. Como instrumentos de pesquisa utilizamos a entrevista e o inquérito por questionário, com questões abertas e fechadas.

A definição mais consensual que podemos atribuir a entrevista é que ela é uma conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objectivo obter determinada informação do entrevistado.

No que se refere ao inquérito, segundo Bell (1997), é um instrumento que visa a obtenção de informação a partir de uma selecção representativa da população e, partindo de uma amostra, tirar conclusões consideradas representativas da população como um todo. Contudo na nossa pesquisa a amostra pode não ser representativa, pois definimo-la por conveniência.

O objectivo do inquérito por questionário consiste na obtenção de respostas às mesmas perguntas de um grande número de indivíduos, de modo que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las, demonstrando que certos grupos possuem determinadas características.

Nossa pretensão foi compreender a partir desses instrumentos em que medida a gestão democrática vem de fato se construindo e ou conquistado na escola secundária cabo-verdiana.

As entrevistas e as inquirições efectuadas aos diversos segmentos escolares se constituíram dos seguintes blocos: identificação pessoal e profissional, satisfação pessoal, questões sobre a gestão interna da escola/participação na gestão, relação escola/comunidade, percepções genéricas sobre a gestão escola. É de realçar que foram feitas algumas observações, informais, em que não foram estabelecidas critérios do que seria observado. As observações tinham como objectivo apreender se existe ou não, descompasso entre as falas dos sujeitos e a prática vivenciada e observada na escola.

As entrevistas semi-directivas foram realizadas a partir das questões referidas no guião de entrevista, permitindo aos entrevistados uma margem de manobra para reflectirem e desenvolverem as suas ideias sobre as questões apresentadas. A opção por este tipo de entrevista deve-se ao facto de permitir, por um lado, que o entrevistado fale abertamente e, por outro, que o entrevistador reencaminhe a entrevista para os objectivos pretendidos, sempre que o entrevistado deles se afaste.

Durante a entrevista, procurámos estabelecer um clima de interacção amigável, para que os entrevistados se sentissem à vontade para expressar as suas ideias, pois como é sabido, dependendo da relação que se estabelecesse, poderíamos obter mais ou menos informações, consoante a disposição ou o à vontade que os entrevistados sentissem nesse momento.

As entrevistas foram gravadas em registo magnético, com autorização dos entrevistados, para posterior transcrição, pois isso nos permitiu prestar toda a atenção ao entrevistado. Relativamente ao inquérito por questionário, na primeira, segunda e terceira partes, optamos pela elaboração de questões fechadas e semi-fechadas, na medida em que poderiam fornecer dados quantificáveis para uma melhor análise das informações necessárias para podermos analisar a problemática em questão. Na quarta e última parte, optamos por questões abertas, na medida em que elas permitem uma melhor compreensão dos fenómenos aqui em estudo.

Para a elaboração dos instrumentos de pesquisa baseámo-nos na revisão bibliográfica, na legislação em vigor e na análise de inquéritos anteriormente elaborados para temáticas similares, de modo a que servissem de modelos de orientação.

1.2. Escolha da amostra

A nossa amostra é constituída por quatro professores, quatro membros da direcção da escola, três membros da associação de estudantes e oitenta e dois pais e ou encarregados de educação.

Na escolha dos professores tivemos a preocupação de levarmos em conta, pelo menos dois requisitos, nomeadamente: pertencerem ao quadro definitivo da escola e terem cinco ou mais anos de serviço. Assim, a partir da lista de todo o pessoal docente da escola, fornecido pela direcção da escola, escolhemos quatro, sendo que um é membro do conselho pedagógico, outro é membro do conselho de disciplina e os dois restantes são representantes dos directores de turmas, o que nos parece que proporciona uma

visão organizacional bastante abrangente, pois reúne um conjunto de professores com posicionamentos institucionais diversificados.

Quanto aos membros da direcção da escola, a nossa intenção era a de entrevistar todos. Tal não foi possível, visto que um dos membros da direcção, o secretário, foi eleito deputado da nação, tendo deixado a direcção da escola, mas todos os restantes membros foram entrevistados

No que diz respeito à associação de estudantes, escolhemos três elementos, sendo, cada um, membro de um dos órgãos dirigentes da associação: direcção, assembleia-geral e conselho fiscal.

No que se refere à escolha dos pais e/ou encarregados de educação, tivemos a preocupação de recolher informações de, pelo menos, um pai e/ou encarregado de educação por turma, perfazendo assim um total de oitenta e dois. Foram distribuídos 82 questionários, em que obtivemos 100% de respostas, contudo com algum atraso. Os questionários foram levados aos pais pelos educandos, tendo-lhes sendo distribuído pelos respectivos directores de turma. Na escolha dos educandos que teriam que fazer chegar os questionários aos respectivos pais e/ou encarregados de educação, em cada ano de escolaridade, escolhemos um aluno por turma. O sistema adoptado foi o de começar sempre pela primeira turma, por exemplo: no 7º Ano de escolaridade, turma A, escolhemos o aluno número 1, na turma B, escolhemos o aluno número 2, e assim sucessivamente para os restantes anos de escolaridade.

Inicialmente tínhamos pensado em recolher informações junto de, pelo menos, um elemento do pessoal não docente, mas infelizmente não se demonstrara disponíveis para colaborar.

1.3 Processo de tratamento dos dados

Uma vez clarificada a técnica de recolha dos dados utilizada no presente estudo, importa fazer considerações acerca da metodologia utilizada na análise dos dados recolhidos. Para o tratamento dos dados recorreremos à análise de conteúdo tal como a apresenta Bardin, por meio da qual analisamos os discursos oficiais sobre gestão democrática e, em seguida, os discursos constantes nos questionários e nas entrevistas, buscando compreender, no conjunto de palavras e frases, o processo da participação e de gestão democrática na escola secundária.

Começamos por organizar todos os dados recolhidos levando em consideração os propósitos e conceitos teóricos que orientaram a pesquisa. Em seguida, analisamos as opiniões manifestadas pelos sujeitos da investigação, tentando desvendar o conteúdo latente nos discursos (coincidentes e divergentes).

Por fim, fizemos uma síntese reflexiva dos achados, tomando por base as categorias teóricas e empíricas construídas ao longo da pesquisa, e que possibilitaram compreender o processo conceitual da gestão democrática da escola.

Capítulo IV – Do legislado ao instituído – a visão dos diferentes agentes educativos.

Neste capítulo pretendemos efectuar a apresentação, análise e interpretação dos dados recolhidos de forma a responder à questão desta pesquisa, que tem como propósito investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, vem sendo construída e ou conquistada nas escolas secundárias. Este estudo é pautado nas referências teóricas expostas ao longo de nosso trabalho e na interlocução com os discursos oficiais e a realidade escolar.

Fazendo uma breve retomada das nossas discussões, detalhadas no capítulo II, a política educacional cabo-verdiana nestes últimos dez anos, ao nível do que é proclamado, propõe uma gestão democrática das escolas, através da redução dos níveis hierárquicos com a consequente participação da comunidade educativa na tomada de decisões. A gestão dos estabelecimentos de ensino secundário, proposta nos documentos oficiais, baseia-se nos seguintes princípios (Art.º do Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto):

- a) Qualidade do ensino;
- b) Planificação de todas as actividades;
- c) Direcção colectiva;
- d) Responsabilidade individual e colectiva;
- e) Controlo social e administrativo das actividades;
- f) Racionalização na utilização dos meios;
- g) Inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania.

Antes de efectuarmos a apresentação e a análise dos dados recolhidos, entendemos ser necessário fazer uma caracterização exaustiva da escola que é objecto do nosso estudo, de modo a permitir uma melhor compreensão.

1. Caracterização do objecto de estudo

Com o intuito de melhor situar o leitor, remeter-nos-emos à caracterização do espaço da pesquisa, destacando as variáveis socioculturais dos sujeitos para, de seguida, expormos os encaminhamentos e descobertas da pesquisa.

1.1. Município de Santa Cruz

Apesar de nossa pesquisa estar focalizando na gestão educativa, achamos ser interessante situarmos o leitor sobre aspectos mais gerais do município, uma vez que nada ocorre no vazio e as acções das pessoas perpassam o seu contexto socioeconómico e cultural.

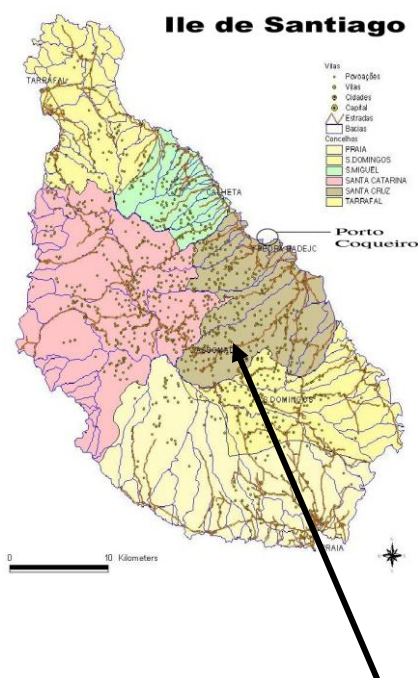


Fig. 4 – Localização do Município de Santa Cruz⁶

O concelho de Santa Cruz está localizado na parte leste da Ilha de Santiago, é um dos nove concelhos da Ilha de Santiago, cobrindo uma superfície total de 109,40 km². Faz fronteira a Norte com o Concelho de São Miguel, Oeste com o de São Senhor do Mundo, a Sudeste com o Concelho São Lourenço dos Órgãos e a Sul com o de S. Domingos. A Este é delimitada pelo mar.

O Concelho de Santa Cruz apresenta uma das maiores taxas de desemprego do país, de acordo com o Censo 2010, situando-se nos 10,9%. As principais actividades económicas do Concelho são a agricultura de regadio e sequeiro (o Concelho possui uma das maiores áreas em agricultura de regadio do país em que as culturas de hortícolas e bananeiras ocupam um lugar importante), a pecuária e a pesca artesanal,

⁶ In *Carta Educativa do concelho de Santa Cruz*, Novembro 2008

pequenas e médias empresas, sobretudo a nível marcenaria e carpintaria, mecânica, serralharia e outros.

Segundo o Censo 2010, Santa Cruz é actualmente o quarto concelho mais populoso de Cabo Verde, albergando cerca de 5,4% da população do país, sendo 12.863 do sexo masculino e 13.754 do sexo feminino, perfazendo um total de 26.617 habitantes, repartidos por 24 zonas, pertencentes à Freguesia de Santiago Maior.

Quanto aos equipamentos sociais, existem actualmente no concelho cerca de centena associações comunitárias e/ou juvenis e um conjunto de equipamentos sociais que respondem às exigências da população, designadamente, o centro de saúde, os correios, o centro comercial recém inaugurado, a igreja paroquial, esquadra policial, o centro de formação profissional, hotel, Agências Bancárias, Paços do Concelho etc.

A sociedade santa-cruzense apresenta-se hoje mais complexa e mais exigente relativamente ao desempenho e à qualidade do sistema educativo. A equidade na educação e a sustentabilidade do sistema educativo são também questões que a globalização e os grandes progressos nas áreas científica e tecnológica não deixam de tornar cada vez mais importantes e de necessária concretização.

Para as autoridades educativas cabo-verdianas (*Carta Educativa do concelho de Santa Cruz, Novembro 2008*), o ritmo de desenvolvimento que se imprimiu à economia cabo-verdiana, e em particular no concelho de Santa Cruz, durante a recente década, fez com que se concebesse, para o país, um sistema de ensino alicerçado numa nova política que visava dar satisfação às expectativas da sociedade, introduzindo inovações no edifício educativo, e tendo como objectivo último a melhoria da qualidade do ensino, comprometido com as novas tecnologias, servindo de mola impulsadora para o desenvolvimento sustentado de todos os municípios do país.

No município de Santa Cruz, e de acordo com a Lei de Bases (Lei n.º 103/III/90 de 29 de Dezembro), compreende os subsistemas de educação pré-escolar, de educação escolar e de educação extra-escolar. Examinando o comportamento da população escolar no concelho de Santa Cruz, de 2000 a 2008, conclui-se que existe uma tendência para um abrandamento no crescimento dos efectivos, sobretudo ao nível do ensino básico. É de referir-se que este subsistema é o que mais peso tem em termos de efectivos no concelho, seguido do de ensino secundário.

A evolução dos efectivos no ensino básico sofreu oscilações nos últimos anos da década, não obstante um ligeiro aumento em 2003. A partir dos anos de 2006 e 2007

verifica-se uma queda acentuada, o que reflecte a característica demográfica do concelho. Porém, essa redução é mais acentuada nas raparigas do que nos rapazes.

No ensino secundário, dados projectam um crescimento lento dos efectivos no concelho a partir de 2002 que dificilmente atingirão os valores de 2001. Porém, regista-se um decréscimo mais acentuado nos rapazes do que nas raparigas.

1.2. A Escola Secundária “Alfredo da Cruz Silva”



Fig. 5 – Vista Frontal da Escola. ⁷

A Escola Secundária "Alfredo da Cruz Silva" é um estabelecimento educativo público criado no ano lectivo 1994/95 para servir a comunidade educativa de Santa Cruz. Historicamente, a Escola Secundária “Alfredo da Cruz Silva” trouxe grande valia para a comunidade de Santa Cruz, no aspecto educativo, económico, comportamental e em particular no aspecto do direito à educação, uma vez que a oferta do ensino secundário no concelho só começou no ano de 1994, de uma forma gradual e sequencial. Este é um marco histórico, uma vez que, até aí, a maioria dos adolescentes/jovens ficou sem continuar os estudos, por um lado, devido à inexistência do ensino secundário no Concelho e, por outro lado, à incapacidade económica e financeira da família para suportar despesas de estudos fora do Concelho.

A escola vem recebendo cada ano um acréscimo de alunos, sendo de realçar que começou com 140 alunos e 12 professores e hoje, em 2010/11, conta com 3482 alunos

⁷ Foto facultada pelo Director da Escola

do 7º ao 12º ano de escolaridade (ver quadro N.º1), distribuídos por 82 turmas, localizadas nos dois blocos do referido estabelecimento e no Pólo EBI - n.º 2.

	SEXO						
Ano de estudo	Feminino		Masculino		Total	N.º de turmas	Ratio
	Nº	%	Nº	%			
7º Ano	529	52,6	476	47,4	1005	22	46
8º Ano	377	52,3	344	47,7	721	17	42
9º Ano	407	56,6	312	43,4	719	17	42
10º Ano	240	61,4	151	38,6	391	10	39
11º Ano	164	53,1	145	46,9	309	8	39
12º Ano	186	55,2	151	44,8	337	8	42
Total	1903		1579		3482	82	

Quadro N.º 1 - Relação numérica e percentual dos alunos por sexo e ano de estudo (2010/2011)

Portanto, hoje, é a 2.ª maior Escola do país, com 128 professores. Os dados recolhidos juntos da Direcção da Escola indicam que a maioria dos professores estão qualificados para leccionarem e, uma parte significa dos que não tem a qualificação, estão frequentando a formação (ver Quadro N.º2).

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS						
Doutor	Mestre	Licenciatura	Bacharel	Frequenta Curso Superior	12.º Ano/Ano Zero	TOTAL
0	2	66	35	20	5	128
0%	2%	52%	27%	16%	4%	

Quadro N.º 2 - Professores por grau de formação ou habilitações.

É de salientar de que a escola conta com 18 agentes auxiliares da administração, sendo sete empregadas de limpeza, três funcionários da secretaria, um bibliotecário, cinco contínuos e dois guardas.

A Escola Secundária de Santa Cruz é fisicamente constituída por dois blocos, um de 1993 e o outro de 2003, circundados por um único muro de protecção e que apresentam as estruturas enumeradas no Quadro N.º 3.

ESTRUTURAS	BLOCO B (MAIS RECENTE)	BLOCO A (MAIS ANTIGO)
Salas de aulas	25	12
Sala dos professores	01	01
Sala de contínuos	01	01
Casas de Banho	06	03
Biblioteca	01	
Sala de reuniões	01	
Sala informática	01	
Laboratórios	02 (Quim/Física e C. Nat.)	
Clubes disciplinares	03 (Ing/Franc./ C.Nat)	01 (Matemática)
Cantina	01	
Sala de Desenho	01	
Secretaria	01	
Gabinete(Conselho Directivo)	05	
Papelaria	01	
Gabinete de Aconselhamento	01	
Placa desportiva		01

Quadro N.º 3 - Estrutura física da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva.

Actualmente, na escola ministram-se aulas para os alunos do 7º ao 12º ano de escolaridade, funcionando de 2ª feira à 6ª feira, nos períodos de manhã (das 8h às 12:50) e da tarde (das 13h às 17:50) e no sábado até às 13:00 horas.

1.3. Tempo, processo e local do inquérito

As entrevistas foram realizadas aos membros do Conselho Directivo, aos membros da Associação de Estudantes, ao pessoal docente, enquanto que aos Pais e encarregados de educação aplicámos um questionário. Tudo isso decorreu durante o segundo trimestre (meses de Maio e Junho).

As entrevistas foram realizadas separadamente, com uma prévia marcação das datas, conforme a disponibilidade dos sujeitos. Os membros do Conselho Directivo foram entrevistados nos respectivos gabinetes, enquanto que os membros da Associação de Estudantes foram entrevistados numa sala, denominada de gabinete de aconselhamento. No primeiro contacto com os membros da Direção da Associação de Estudantes, explicámos-lhes qual era o objectivo do estudo, falando-lhes da necessidade e importância de responderem a todas as questões com o máximo de sinceridade, uma vez que lhes é salvaguardada toda a confidencialidade, garantindo-lhes ainda, que os dados serão usados exclusivamente para fins académicos indicados.

A preparação da entrevista com o pessoal docente e não docente implicou um conjunto de actividades: primeiramente realizamos o contacto prévio com as pessoas a serem entrevistadas, não só para saber da sua vontade e disponibilidade em responderem às questões da entrevista, mas também para lhes explicar o âmbito e objectivos da entrevista, referindo que ela se inseria no âmbito da realização de um mestrado em ciências da educação. Com consentimento dos entrevistados, a entrevista foi gravada em registo magnético para uma posterior análise e tratamento dos dados recolhidos.

2. Apresentação dos resultados

2.1. Conselho Directivo

No contacto com o Conselho Directivo, extraímos alguns elementos para caracterizar os seus membros, quanto ao perfil pessoal e profissional (Ver Quadro N°4).

	SEXO	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	SITUAÇÃO PROFISSIONAL			
			Tempo de Serviço (Ano)	Tempo de Serviço na Instituição (Ano)	Vínculo	Ano de escolaridade que lecciona
Director	M	Licenciatura	12	5	Quadro	—
Subdirector pedagógico	M	Licenciatura	8	4	Contrato	12º Ano
Subdirector para assuntos sociais e comunitários	M	Bacharelato	7	4	Contrato	7º Ano
Subdirector administrativo e financeiro	M	Bacharelato	11	11	Quadro	9º Ano

Quadro N.º 4 – Caracterização dos Membros do Conselho Directivo entrevistados, por sexo, habilitações e situação profissional

O actual director da escola está neste órgão há cinco anos, dois anos como subdirector pedagógico, um ano como subdirector administrativo e nos últimos dois anos como director, escolhido através de nomeação. Sua carreira profissional está toda concentrada no sector educativo, pois já foi professor do ensino básico integrado, professor de biologia na escola secundária de São Miguel, onde também desempenhou a função de subdirector pedagógico.

Tem trinta anos de idade e durante o processo da entrevista apresentou um olhar sempre sério e raras vezes presenciamos um sorriso. Usa um tom de voz firme e elevado e

evidencia forte poder de argumentação. Deixa transparecer que está seguro de si, evita meias palavras e expõe de imediato e de forma objectiva o que considera certo, errado e/ou improcedente nas atitudes dos membros da comunidade educativa.

O director da escola é licenciado na Biologia. Profissionalmente, é bastante respeitado pelos colegas do conselho directivo que o consideram muito comprometido e atribuem grande parte do êxito da escola à sua pessoa. Mostrava-se interessado na pesquisa e sempre tecia comentários adicionais aos nossos questionamentos.

Quanto ao Subdirector para Assuntos Sociais e Comunitários, esta é a sua primeira experiência na área da gestão educacional, tendo exercido função similar numa organização não governamental, nomeadamente Bornefondem. Acumula essa função com a de professor de matemática (7ºano de escolaridade), com redução de carga horária, conforme o estipulado no ponto 1 do artigo 13º do decreto-lei nº20/2002 de 19 de Agosto. Tem vinte e nove anos de idade e é bacharel.

Quanto aos Subdirectores Administrativo/Financeiro e Pedagógico, estão na função há dois anos, acumulando também com a função de professor de química (9º ano de escolaridade) e de língua francesa (12º ano de escolaridade), com a respectiva redução de carga horária. O Subdirector administrativo e Financeiro tem quarenta anos de idade e dez anos de serviço como docente e é bacharel em química. Enquanto o Subdirector Pedagógico tem trinta e um anos de idade e quatro anos de serviço como docente e é licenciado em estudos franceses.

Quanto à vogal representante de pais e ou encarregados de educação, é professora do ensino básico integrado.

Vamos em seguida apresentar o que estes quatro entrevistados nos transmitiram relativamente aos tópicos sobre os quais foram questionados, sendo que os subdirectores, para não serem identificados, são indicados pelas letras A, B e C.

A. Satisfação Pessoal

Quanto a satisfação pessoal, podemos constatar que, nos dizeres dos entrevistados, todos estão satisfeitos por pertencerem a esta escola, o que varia é a justificação para essa satisfação. Para o Director, o seu gosto de dirigir a escola vem de ser a escola onde estudou no ensino secundário e, deste modo, sente-se na obrigação de contribuir para o desenvolvimento da escola e do concelho. Para o reforço da satisfação, o Director afirma mesmo, que apesar do desgaste no processo de liderança, gostaria de continuar nessa função *“por amor ao concelho”*.

Apesar das entrevistas serem realizadas em separado e em dias diferentes, o director e um dos subdirectores usaram o mesmo argumento para justificar a sua satisfação.

B. Gestão Interna da Escola e Participação

O plano de actividades

Segundo os membros do Conselho Directivo, a escola possui um plano de actividades para o presente ano lectivo de 2010/11. Quando interrogados se a escola possui um plano de actividades, todos responderam que sim.

Quando interrogado de que forma se processou a elaboração do plano de actividades, o director respondeu que:

“A escola elaborou o seu plano de actividades de acordo as ambições da comunidade educativa, englobando os planos detalhados de todas as subdirecções, levando em consideração os parceiros que a escola têm e as parcerias que ela será capaz de mobilizar de modo que plano seja exequível. Tudo isso depois de efectuarmos uma avaliação/um diagnóstico, para identificarmos as condições de que dispomos (Recursos humanos, matérias e financeiros)”.

Para o subdirector B, *“o plano de actividades da escola foi feito tendo em conta o espírito de entreaajuda existente entre os membros do conselho directivo”.*

No dizer do subdirector C, *“o plano de actividades da escola é o resultado da junção dos planos sectoriais, ou seja, planos das subdirecções”.*

Em relação a quem participou na elaboração do plano de actividades, o director faz questão de realçar que o plano actividades, como um dos mais importantes instrumentos de gestão da escola, *“é elaborado com a participação de todos, cada um ao seu nível”.*

Como exemplo realça a participação pais e/ou encarregados de educação e os alunos.

O director declara que a direcção da escola tem promovido encontro com os pais e ou encarregados de educação nesse sentido:

“Promovemos sempre encontro com os pais e encarregados de educação para recolha de subsídios para a elaboração do plano de actividades. Pedimos aos pais que colaborem na indicação de actividades que considerem importantes e necessárias para a escola”.

Quando questionado sobre como se processa a participação dos alunos, o dirigente da escola, (depois de um riso) responde o seguinte:

“Os alunos participam através da associação de estudantes da escola e através da direcção de turma, ou ainda, muitas vezes directamente na direcção da escola, tendo em conta que a direcção vem gerindo a escola de uma forma aberta, onde muitas vezes, os alunos de uma forma muito criativa, vêm

propondo à equipa directiva da escola um conjunto de actividades que gostariam de ver implementadas na escola”.

O subdirector B diz que “o plano de actividades para o presente ano lectivo foi elaborado com a participação exclusiva dos membros do conselho directivo.”

O subdirector A diz o seguinte:

“Normalmente na elaboração do plano de actividades, participam outras pessoas que, não sendo membros do conselho directivo, deixam sugestões e ou propostas de actividades que gostariam de ver implementadas na escola. Por exemplo nos encontros com os professores, sempre são sugeridas propostas de actividades”.

O Projecto educativo

Quando questionado sobre a existência ou não do projecto educativo da escola, o director responde que a escola que dirige não tem esse instrumento de gestão, isso apesar de ele reconhecer tanto a exigência legal como a importância desse instrumento de gestão. O director argumenta que:

“Venho pensando na elaboração do projecto educativo, uma vez que o projecto educativo da escola constitui, não só como exigência legal, mas sobretudo num instrumento de gestão muito importante e que possibilita uma maior participação dos diversos membros da comunidade educativo, no sentido do alcance da qualidade”.

A definição de áreas prioritárias de intervenção

O director considera que a escola tem bem definido as suas áreas de intervenção prioritárias, justificando que estar na gestão da escola significa, para ele, ter necessariamente em conta três elementos básicos. “1º funcionar, 2º inovar e 3º prevenir”.

Instigado a indicar as áreas prioritárias de intervenção, aquele dirigente da escola fez questão de as enumerar por ordem crescente, como se apresenta a seguir:

“1ª Tecnologia de Comunicação e Informação, 2ª Cultura, 3ª Desporto Escolar, 4ª Acções de Capacitação Pessoal Docente, 5ª Orientação Vocacional, 6ª Educação Ambiental, 7ª Intervenção Social”.

O subdirector B considera que a escola não tem uma definição clara das suas áreas de intervenção prioritárias; contudo revela a escola tem colocado o aluno como o seu foco central de actuação. Contrariamente, o subdirector C diz que a escola tem definido claramente as suas áreas de intervenção, mas no entanto não consegue indicá-las.

C. Gestão, melhoria da qualidade de ensino e do perfil do aluno

A acção da gestão democrática da escola abre a via para a participação da comunidade; assim a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade e passa a acontecer como uma comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil. Nessa linha de ideia, Gadotti e Romão (1997) referem que a participação contribui para a democratização das relações de poderes no interior da escola e, consequentemente na melhoria da qualidade de ensino.

Gadotti e Romão (1997) afirmam que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Questionado sobre se a forma como a escola é gerida está a contribuir para a melhoria do perfil do aluno e da qualidade do ensino, os membros do conselho directivo são unânimes em responder que “*sim*”, argumentando de maneira diversa.

O director argumenta:

“considero que forma como vimos gerindo a escola, tem contribuído para a melhoria do perfil dos alunos, na medida que temos tomado algumas medidas pedagógica no sentido que os alunos mudem de atitudes, cultivando assim os valores. Dados tem demonstrado que a qualidade do ensino ministrado aqui na escola tem melhorado de ano a ano, isso porque a direcção da escola tem apostado na melhoria das condições, para que o processo de ensino/aprendizagem se realize da melhor forma possível, apostando melhoria do clima escolar e na promoção mais actividades extracurriculares”.

Os argumentos dos subdirectores B e C convergem, pois ambos argumentam que:

“a forma como a escola é gerida tem contribuído tanto para a melhoria do perfil do aluno, como para melhoria da qualidade de ensino, pois a escola tem apostado e preocupado não só que os alunos adquirem conhecimentos científicos, mas sobretudo com formação integral dos mesmos, de modo a facilitar o seu ingresso na sociedade. Por isso, a escola vem realizando um conjunto de actividades, nomeadamente: palestras, debates, seminários. E tem apostado na criação de espaços, como sala de multimédia, clubes, sala de leitura, de modo tornar a escola num lugar mais acolhedor”.

D. Desenvolvimento profissional do pessoal

Da análise dos dados constatamos que a escola necessita de apostar no desenvolvimento profissional do seu pessoal, no sentido de melhorar a relação de cooperação com a família e a comunidade no seu todo, pois tanto os professores como a direcção da escola precisam conhecer as dinâmicas internas das famílias e o universo sócio-cultural onde estão inseridos os seus alunos, para que possam atendê-los, compreendê-los e tenham condições de intervirem com sucessos e atempadamente. Contudo, a equipa directiva da

escola reconhece que a escola pouco ou praticamente nada tem feito para o desenvolvimento profissional do seu pessoal, isso porque na escola não tem tido hábito de realizar acções de formação para o seu pessoal, a não ser algumas iniciativas desgarradas e esporádicas promovidas em parceria com a delegação do ministério da educação no concelho.

E. Participação do pessoal docente e não docente na gestão da escola

A participação do pessoal docente e não docente na gestão da escola é reconhecida como um direito consagrado na legislação e faz parte da literatura da administração da educação. Sobre a participação do pessoal docente e não docente na gestão da escola, objecto do nosso estudo, esta é considerada positiva pelo director. Quando questionado sobre a participação do pessoal na gestão da escola, depois de um suspiro profundo, o director responde o seguinte:

“A participação do pessoal na gestão da escola é positiva, temos contado com ajuda dos professores e funcionários na realização das actividades, mas no entanto essa participação está aquém do desejado, pois entendemos que a gestão se torna muito mais fácil quando houver uma maior participação. É de realçar ainda que temos alguns professores que participam quase por obrigação”.

Também para os subdirectores, a participação do pessoal docente e não docente na gestão da escola pode ser considerada positiva, não obstante existirem alguns, uma minoria, que, segundo eles, apenas aparece para criticar, sem nunca apresentar propostas de melhoria.

F. Participação dos pais e/ou encarregados de educação

Quanto à participação dos pais e/ou encarregados de educação na gestão da escola, a equipa directiva avalia-a como muito insuficiente, isso levando em consideração o numero de alunos que a escola dispõe. O director, para justificar essa avaliação que faz da participação dos pais e/ou encarregados de educação, afirma que: *“os pais não se preocupam com a vida da escola frequentada pelos seus educandos: aparecem uma ou duas vezes na escola, por ano lectivo e, muitas vezes são os mesmos a aparecer”.*

No dizer do subdirector A *“os pais aparecem na escola, praticamente somente no inicio e no termino do ano lectivo, no inicio para matricularem os seus educandos e, no término, para saberem dos seus resultados finais.”* Para aquele dirigente, o que poderá estar na base dessa fraca ou nula participação dos pais e/ou encarregados de educação na vida da escola, *“é o nível de escolaridade e a pobreza mental, pois estão mais*

preocupados com os fazeres domésticos, do que com a vida escolar dos seus educandos”.

G. Comunicação e circulação de informação

O conselho directivo considera que toda comunidade educativa está a par das actividades desenvolvidas na escola, pois tem utilizado mecanismos e/ou canais que possibilitam uma circulação de informações de um modo eficiente e eficaz, tais como: comunicado e/ou circular de turma a turma, afixação de anúncios, divulgação na rádio comunitária, boletim informativo, etc.

H. Funcionamento de Assembleia da Escola

O Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto refere a Assembleia da Escola enquanto órgão representativo da comunidade educativa e dotado de competência para deliberar sobre as questões mais importantes da vida escolar, ou seja, como local de debate e tomada de decisões. Este órgão constitui-se então, num espaço de discussão e de reflexão, de modo a permitir que todos os membros da comunidade participem no processo da tomada de decisões, explicitando seus interesses, suas motivações e reivindicações.

Questionamos todos os entrevistados sobre a forma como tem funcionado a Assembleia da Escola e obtivemos as seguintes respostas dos membros do conselho directivo:

Para o Director, a Assembleia da escola tem funcionado *“com muita dificuldade, para não dizer que não vem funcionando. Isso porque, os membros do referido órgão de gestão não tem tido preocupação com o funcionamento da mesma, devido a falta de preparação dos mesmos”.*

Na fala do subdirector B, percebemos que ele parece não saber da existência da assembleia da escola e, muito menos, do funcionamento da mesma.

O subdirector C considera que a assembleia da escola tem funcionado normalmente, principalmente na aprovação dos instrumentos de gestão, nomeadamente o orçamento.

I. Tomada de Decisão

Questionados sobre como a direcção da escola procede normalmente quando precisa tomar alguma decisão na escola, os subdirectores B e C dizem que as decisões são tomadas pelo conselho directivo, onde é promovido um debate alargado no sentido de se criarem os consensos desejados. Enquanto o director diz que

“normalmente antes de a direcção tomar alguma decisão, faz apresentação de propostas e recolhas de sugestões, nos diferentes órgãos de gestão, consoante for o assunto a tratar ou a decisão a tomar (conselho pedagógico, conselho de disciplina, direcção de turmas, associações de estudantes). Depois de todos trâmites, comunicamos as deliberações finais, através de circulares. Reconheço também que existem decisões exclusivas do conselho directivo.”

Quanto ao envolvimento do pessoal docente nos processos decisórios com assuntos que dizem respeito com à vida da escola, constatamos que esse envolvimento, segundo os dirigentes escolares, de uma forma genérica tem sido positivo, apesar de precisar ainda de um maior impulso pois não estão no nível desejado.

Quando interrogados sobre se a gestão praticada na escola pode ser caracterizada de democrática e participativa, todos os integrantes do conselho directivo são unânimes em responderem que sim, justificando que a direcção da escola tem promovido uma gestão aberta, escutando opiniões, recolhendo subsídios, ideias e sugestões que são analisadas no conselho directivo para uma tomada de decisão final.

J. Relação Escola/Comunidade

Acreditamos que a gestão democrática da escola só será real e efectiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, reflectindo e interferindo como sujeito, nesse espaço. Os aspectos acabados de ser frisados são salientados pelos membros do conselho directivo nos extractos seguintes:

“Considero que a articulação/aproximação entre a escola e a comunidade contribui para melhorar o funcionamento da escola, na medida em que se houver essa articulação, a escola participa na vida comunidade e vice-versa. Com esse conhecimento mútuo, a escola fica em melhores condições de realizar as suas actividades, melhorando assim a qualidade de todo o trabalho desenvolvido, pois tanto a escola como a comunidade fixam o seu foco de actuação no aluno, tirando um melhor proveito dos recursos, uma vez que junta as sinergias.” (Director)

“A articulação/aproximação entre a escola e a comunidade contribui para um melhor funcionamento da escola, uma vez que essa articulação permite uma maior e melhor troca de informações entre as partes, bem como um reforço no controlo de desempenho, tanto do pessoal docente como dos alunos.” (subdirector B)

“Eu acho que quando a escola e a comunidade estiverem próximas/articuladas, a escola funcionaria muito melhor. Tem que haver uma mudança de atitude por parte da comunidade, no sentido de se sentirem parte integrante da escola e nunca opositora, chegando muitas vezes a agredir a escola.” (subdirector C)

Hoje é consensual entre os membros do conselho directivo que o envolvimento dos pais e/ou encarregados de educação na vida da escola produz efeitos positivos tanto para os pais como para a toda comunidade escolar. Os pais que colaboram habitualmente com a escola ficam em melhores condições de acompanharem os seus educandos e mormente mais motivados para se envolverem em actividades que contribuam para a melhoria da auto-estima dos mesmos enquanto pais.

O envolvimento dos encarregados de educação na vida escolar traz benefícios aos professores, na medida em que, regra geral, sentem que o seu trabalho é apreciado pelos encarregados de educação e se esforçam para que o grau de satisfação dos encarregados seja cada vez maior. Por sua vez, a escola ganha com a participação dos pais e encarregados de educação, uma vez que passa a dispor de mais recursos comunitários para desempenhar as suas funções, nomeadamente com a contribuição dos pais na realização de actividades de extra-curricular.

Apesar dessa consensualidade, podemos constatar que a escola praticamente não tem desenvolvido nenhuma iniciativa na escola dirigida aos pais e ou encarregados de educação, limitando-se, quase que exclusivamente, às reunião de directores de turmas com os pais e à realização de encontros descentralizados ocasionais com os pais (administrativamente o concelho é subdividido em três zonas, norte, sul e centro). Segundo os dirigentes da escola, os encontros têm sido realizados de modo descentralizado, não só para permitir uma maior participação dos encarregados de educação, mas também, para reduzir os custos com que os participantes teriam que arcar para se deslocarem para a escola, situada no centro do concelho.

Constata-se que os pais e encarregados de educação não têm tido uma frequência constante junto da escola, não obstante no início e no término do ano lectivo aparecem com alguma regularidade, isso jogando com os seus interesses. No início do ano lectivo, os pais têm procurado os dirigentes escolares, nomeadamente o subdirector administrativo e o subdirector para assuntos sociais e comunitários, no sentido de lhes concederem a isenção ou a redução no pagamento de propina. Enquanto que, no final do ano lectivo, procuram o pessoal da direcção, nomeadamente o subdirector pedagógico, para saberem dos resultados escolares dos seus educados.

L. Enquadramento legal da Gestão escolar

No que tange ao conhecimento do decreto-lei que regula a organização e funcionamento das escolas secundárias, todos os entrevistados do conselho directivo afirmaram conhecer o referido decreto. Já no que se refere à opinião dos entrevistados sobre o decreto em apreço, todos, à excepção do director, consideram ser uma boa norma. Para o director, o referido decreto-lei precisa ser actualizado de modo a acompanhar os desafios actuais, permitindo à direcção da escola imprimir uma maior dinâmica e inovações no exercício da sua função. Como exemplo, aquele dirigente defende um novo figurino na composição da assembleia da escola, assim como a necessidade de se introduzir novas exigências para a mesma, no sentido de torná-la mais funcional.

Analizando as atribuições que o decreto-lei confere ao director da escola, podemos constatar que as escolas do ensino secundário têm-se organizado de forma hierárquica e burocrática, onde o director vem ocupando sempre o cargo máximo do poder ali existente, comandando todas as acções previstas. Isso, na nossa opinião, poderá constituir-se numa barreira na implementação de diversas políticas educativas, caso a figura do director não seja a de um verdadeiro líder, com espírito aberto e dialogante e consequentemente, um angariador de vontades, de modo a reunir sinergias em torno dos objectivos da organização.

Conforme estipulado no decreto-lei nº20/2002 de 19 de Agosto, no seu artigo 27º, ao Director da Escola tem, entre outras, as seguintes atribuições: Representar a escola; Coordenar as actividades dos diversos órgãos da escola; Reunir o plenário do conselho directivo, do conselho pedagógico e do conselho de disciplina, sempre que o entender conveniente; Presidir às reuniões do conselho directivo, pedagógico e de disciplina; Exercer autoridade hierárquica e disciplinar em relação a todo o pessoal não discente e aos alunos, nos termos da lei; Assegurar o cumprimento da planificação do ano escolar, tomando as medidas adequadas com a necessária antecedência;

No que se refere à possibilidade de o director transformar o quotidiano da escola é de realçar que, de acordo com os dados recolhidos, o director tem essa possibilidade desde que seja um *verdadeiro líder, uma pessoa inovadora, uma pessoa com valores* (que seja humilde, inovador, colaborador, social e pedagogo). Esses dados vêm igualmente ao encontro do perfil de um gestor e ou um director escolar, apontado pelos entrevistados. Tais como: *Pensamento e interesse colectivo, humilde, espírito aberto e democrático,*

inovador, criativo, capacidade de persuadir e de liderar e por fim ter conhecimento científico da responsabilidade do cargo.

M. Provimento do cargo do director

Conforme o estipulado no artigo 24º do Decreto-Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, o director da escola é nomeado por despacho do membro de Governo responsável pela área da educação, de entre indivíduos com curso superior que confira ou não o grau de licenciatura, de reconhecido mérito profissional e moral, por um período de dois anos, renovável, sob proposta do delegado do departamento governamental responsável pela educação no concelho e ouvidos o Director-Geral do Ensino Básico e Secundário e o Inspector-geral.

Os demais membros do Conselho Directivo são escolhidos pelo respectivo Director de entre indivíduos com curso superior que confira ou não o grau de licenciatura, de reconhecido mérito, por um período de dois anos, renovável, ficando a escolha sujeita a homologação do membro do governo responsável pela educação, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

Questionamos os nossos entrevistados sobre o que acham da forma como é feita a escolha do director da escola, para tentarmos aperceber se isso tem ou poderá ter alguma relevância no comportamento e na condução de relações mais ou menos democráticas, seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja ainda, na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca dos objectivos traçados e esperados. Os entrevistados consideram que o actual método de escolha do director já não é mais correcto pois, no contexto de uma sociedade que consideram ser de uma democracia madura, em estado de consolidação já avançada, se poderia apostar em outros métodos.

É de realçar que o próprio director da escola considera que a forma como é feita a escolha não é a mais correcta. O actual director da escola defende que a figura do director deveria ser escolhido pelo “*mérito*”, *através de concurso público*, ou melhor ainda, através do processo da “*eleição*”, em que seriam os membros da comunidade educativa a decidirem, *por meio do voto*.

Entretanto, o subdirector C, com o seu depoimento, reforça a ideia dos outros entrevistados, principalmente a do director, ao defender a *eleição da figura do director*, justificando que, ao acontecer isso, essa figura teria uma melhor e maior aceitação e por conseguinte uma maior colaboração. Aquele dirigente, indo mais fundo, avança que é

preciso definir bem o perfil dos candidatos, assim como os critérios a seguir para a referida eleição, para que as questões do clientelismo não interfiram no processo.

Podemos constatar, no entanto, que todos os entrevistados são de opinião que a indicação do actual director da escola teve como base alianças partidárias. Não obstante, reconhecem também que a sua actuação no cargo se tem pautado por um grande distanciamento em relações a questões e/ou interesses partidários. Mormente reconhecem que essa forma de escolha poderá ser perigosa, se persistir na afinidade partidária e, por isso, todos apelam à necessidade de se introduzir novas formas de provimento no cargo e/ou na função do director da escola.

Em relação a *importância de o director ter ou não uma formação na área da gestão educativa*, de acordo com os dados recolhidos juntos dos nossos entrevistados, principalmente juntos dos membros do conselho directivo da escola, podemos referir que é considerado ser de extrema importância que o dirigente máximo da escola possua uma formação na área da administração educativa, pois conforme o discurso do director “*não basta apenas querer (boa vontade), mas sim, tem que se estar preparado*”, de modo a poder acompanhar os desafios dos novos tempos.

Em jeito quase de conclusão, questionamos os nossos entrevistados sobre o que mudariam na organização e funcionamento da escola, caso pudessem. Os membros do conselho directivo são unânime em propor a mudança de atitudes dos professores, pois consideram que alguns professores não estão preparados para os desafios dos tempos modernos, em que da escola é exigida muito mais do que um transmitir de conhecimentos científicos. Caso pudessem, também mudavam a localização da escola, pois consideram que a mesma fica localizada numa zona com muitos problemas (de alcoolismo e droga).

2.2. A Associação de Estudantes

Tendo em conta o tema do presente estudo, entendemos ser pertinente recolher informações junto dos membros da Associação de Estudantes, na medida em que estes pertencem a uma organização parceira do conselho directivo, na elaboração e implementação das políticas educativas.

A Associação de estudantes é uma forma de representação dos alunos dentro da escola. Provavelmente é a primeira organização democrática com a qual o jovem aluno terá contacto. A possibilidade de, hoje, os alunos do ensino secundário se organizarem em

associação de estudantes dentro da escola é um direito que lhes é garantido por legislação própria, nomeadamente o estatuto do aluno (Decreto-lei nº31/2007 de 3 de Setembro).

A nossa preocupação foi de recolher informações junto dos dirigentes da associação sobre a organização e funcionamento da escola e, assim, entrevistámos três membros da referida associação, nomeadamente o presidente da direcção, o presidente da mesa de assembleia-geral e o presidente do conselho fiscal.

Fizemos um encontro inicial com esses três membros da direcção, de modo a explicar-lhes qual era o objectivo do estudo, falando-lhes da necessidade e importância de responderem a todas as questões com o máximo de sinceridade, uma vez que lhes é salvaguardada toda a confidencialidade, garantindo-lhes ainda, que os dados serão usados exclusivamente para fins académicos indicados.

	SEXO	ANO DE ESCOLARIDADE	TEMPO DE ESTUDO NA ESCOLA
Presidente da Direcção	F	11º	6 Anos
Presidente da Assembleia-Geral	F	11º	3 Anos
Presidente do Conselho Fiscal	M	11º	5 Anos

Quadro N.º 5 - Caracterização dos Membros da Associação de Estudantes (sexo, ano de escolaridade e tempo de frequência da escola).

Passamos, seguidamente, a apresentar e a comentar uma selecção de dados que nos parecem mais relevantes.

A. Satisfação Pessoal

Em relação à *satisfação* em estudar na escola, de acordo com as informações recolhidas na entrevista, esta caracteriza-se como sendo excelente, pois os entrevistados dizem gostar de estudar nesta escola não por ser única escola secundária pública do conselho, mas sim sobretudo por existir na escola *excelentes professores, espírito de camaradagem entre os alunos e uma direcção preocupada com os alunos.*

B. Gestão Interna da Escola e Participação

Quando questionados se a escola tem ajudado os alunos a resolver os seus problemas enquanto alunos, todos os entrevistados responderam que “*sim*”, justificando que a escola tem ajudado os alunos na resolução dos seus problemas, na medida em que a direcção tem procurado estar sempre presente junto dos alunos, mediando conflitos, inteirando-se das dificuldades, ajudando a ultrapassar as barreiras. A presidente da associação de estudantes faz questão de deixar o registo de dois exemplos que comprovam que a escola vem preocupando muito mais do que com a mera transmissão de conhecimentos, para com os seus alunos. Como exemplos apontam: 1. A criação de uma comissão, denominada de comissão solidariedade, que vem proporcionando refeição quentes aos alunos que moram distantes da escola. 2. Realização de palestras, debates, seminários e conferências, de modo a contribuir para a formação do aluno na sua plenitude.

O plano de actividades

Em relação ao *conhecimento ou não do plano de actividades* da escola para o presente ano lectivo (2010/11), de acordo com os dados recolhidos podemos constatar que nem todos os entrevistados têm o conhecimento do referido instrumento de gestão. Aqueles que tiveram conhecimento do plano de actividades, tomaram esse conhecimento através de interacção e trocas de informações entre a direcção da escola e a associação de estudantes.

C. Gestão, melhoria da qualidade de ensino e do perfil do aluno

Em relação à *gestão da escola e a melhoria do perfil do aluno*, de acordo com os dados recolhidos, pode-se referir que a forma como a escola vem sendo gerida tem contribuído para melhorar o perfil do aluno, pois conforme os entrevistados a direcção tem investido na criação de espaços que promovem uma melhor ocupação dos tempos livres dos alunos (sala de estudo e de internet ...), bem como na promoção de actividades de sensibilização e aconselhamento dos alunos, como forma de não só melhorar a conduta dos mesmos, mas também de prepará-los para uma melhor integração na sociedade. Os dados recolhidos apontam também, que a forma como a equipa directiva vem gerindo a escola vem contribuindo para o melhoramento da qualidade do ensino, pois conforme as opiniões dos entrevistados, ultimamente a equipa directiva tem apostado na criação de melhores condições para o desenrolar do processo ensino/aprendizagem, assim na

promoção e realização de actividades inovadoras e apelativas, nomeadamente actividades extracurriculares, contribuindo assim para o aumento e consolidação de conhecimento teórico e o conseqüentemente aumento da qualidade do ensino.

F. Participação dos pais e/ou encarregados de educação

Questionados sobre a *frequência/vinda dos pais e ou encarregados de educação* à escola dos seus educandos, os entrevistados afirmam que frequência dos pais tem sido muito negativa, isso levando em conta o universo da população estudantil. Afirmam ainda que a maioria de aqueles que aparecem na escola o faz somente quando são chamados a inteirar-se dos resultados dos seus educandos, ou então, em outros momentos, nomeadamente para pedir a isenção ou a redução no pagamento de propinas. Os entrevistados justificam que a fraca frequência dos pais e ou encarregados de educação, se deve a duas razões: 1ª a falta de tempo, uma vez que maioria dos encarregados de educação são mulheres chefes de famílias monoparentais, sendo assim, vivem muito ocupadas na procura de melhores condições para o sustento do lar; 2ª a falta de conhecimento, ou seja, muitas vezes os pais não sabem como se aproximar da escola, porque na escola não se fala a sua língua. Encontramos essas razões no depoimento da presidente da assembleia-geral da associação.

“Acho que alguns pais e/ou encarregados de educação não vêm a escola porque estão procurando o sustento da família, a comida e o dinheiro para custear as despesas como os materiais escolares e propinas. Mas também, existem muitos que não sabem como chegar a escola (...) sentem vergonha, medo, porque acham que não compreendem o que se fala na escola”. (Traduzido do Crioulo)

I. Tomada de Decisão

No que se refere a *participação dos alunos na tomada de decisão na escola*, apesar de todos os entrevistados responderem que, enquanto membros da associação de estudantes, já participaram na tomada de alguma decisão na escola, no entanto são unânimes também em classificar como negativa a participação dos alunos no processo de tomada de decisão. São de opinião que lhes deveriam ser dadas mais oportunidades de participar. Os espaços e/ou momentos de participação mais privilegiados, ou seja, onde têm ocorrido participação com maior frequências, são: 1º Associação de Estudantes; 2º Conselho de Turma e 3º Outras (encontros ocasionais com os membros da conselho directivo).

Os dirigentes da associação consideram ser de extrema importância que os alunos sejam envolvidos no processo de tomada de decisão sobre a vida da escola, uma vez que segundo diz: *“a escola existe porque nós existimos”*, *“as decisões/medidas são tomadas para nós”* (...) então temos que *“participar na vida da nossa escola”*. Estas reivindicações vão de encontro à revisão teórica efectuada, na medida em que de acordo com Lima (2002), a autonomia da escola, a autonomia dos professores, dos alunos e de outros actores educativos concretiza-se através de processos democráticos de tomada de decisões, incidindo sobre todas as áreas político-educativas.

J. Relação Escola/Comunidade

Segundo a literatura analisada, a escola deve ter sempre bem explícito nos seus instrumentos de trabalho que a participação da família é importante e necessária. Sendo assim, deverá encontrar formas eficazes para garantir que a família tenha uma participação mais efectiva em seu quotidiano.

Nos depoimentos dos membros da associação de estudantes, a direcção da escola tem se demonstrado aberta e disponível para dialogar:

“Olha, os membros da direcção da escola estão sempre prontos para atender. Em qualquer hora, mesmo quando têm outros assuntos em agendas.” (Presidente da Assembleia-Geral da Associação)

“os pais são atendidos com muita atenção por parte da direcção, sempre que chegam à recepção da escola (secretaria) são encaminhados aos membros da direcção, conforme for o assunto a tratar.” (Presidente da Associação)

No entanto, apesar da escola oferecer essa abertura aos pais e/ou encarregados de educação, o que poderá significar um avanço nas relações escola/família, podemos aperceber também, nas falas dos entrevistados, que a direcção da escola praticamente não tem promovido actividades que apelem a uma maior integração da família e da comunidade na vida escolar.

N. Percepção genérica sobre gestão da escola e os seus actores

O papel da escola hoje é contribuir para a formação cívica do indivíduo, designadamente através da integração e promoção dos valores democráticos, éticos e humanistas no processo educativo, numa perspectiva crítica e reflexiva. A Lei de Base do Sistema Educativo (artigo 11º) define que a escola cabo-verdiana deve ser um centro educativo capaz de proporcionar o desenvolvimento integral do educando, em ordem a

fazer dele um cidadão apto a intervir criativamente na elevação do nível de vida da sociedade. Neste contexto, a nível do ensino secundário cabe à direcção da escola zelar pela execução eficaz da política educacional. É sua função também, coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e promoção do seu desenvolvimento.

Para se ter uma maior percepção sobre qual é a visão da associação de estudantes, no diz respeito a organização e funcionamento da escola no seu todo, bem como o comportamento dos atores escolares, definimos esta ultima categoria, denominada de *percepção genérica sobre a gestão da escola e seus actores*.

Começamos por questionar se recomenda a um amigo estudar nessa escola. Esse questionamento tem como objectivo, não só confirmar o grau de satisfação manifestados inicialmente, mas também tentar perceber se estão satisfeitos com a forma a escola vem sendo gerida. Nas declarações dos nossos entrevistados, observamos claramente que recomendariam a um amigo que estudasse na escola, justificando isso não só por existir um corpo docente composto na sua maioria por excelentes professores, mas também porque a escola vem sendo gerida com um certo dinamismo.

Relativamente à caracterização da modalidade de gestão, de acordo com os dados recolhidos juntos dos nossos depoentes da associação de estudantes, a gestão praticada pela direcção não pode ser ainda caracterizada de *participativa*, pois muitas das decisões tomadas pela escola não são de conhecimento de todos.

“... eu reconheço que já participei de algumas decisões, mas a maioria dos meus colegas nunca participaram (...) muito nem sequer tiveram conhecimento das decisões tomadas”.

“Olha, no ano lectivo anterior a direcção da escola decidiu mudar o modelo de uniforme sem ter consultado os alunos; pouco tempo depois chegou-se à conclusão de que o modelo escolhido não era o mais adequado. No entanto, para o ano lectivo seguinte, foram os alunos a propor a direcção um novo modelo e, foi aceite”.

Concordamos com Barroso (1998), quando ele afirma que, numa concepção pedagógica mais actualizada, os alunos são considerados, não como objectos da formação, mas como sujeitos da sua formação, o que significa que as crianças e jovens que frequentam as nossas escolas não devem ser vistas como consumidores passivas dos conhecimentos

transmitidos pelos professores, mas como co-produtores dos saberes necessários ao seu crescimento e desenvolvimento. É nesse sentido que questionamos os membros da associação de estudantes sobre os direitos e deveres dos alunos dentro da escola, bem como sobre atendimento e cumprimento dos mesmos dentro da escola.

Os depoentes apontam como direitos:

1. Educação de qualidade;
2. Participar na vida da escola;
3. Liberdade de expressão (criticar e opinar);
4. Ser informado sobre vida da escola;

Como deveres apontam:

1. Participar nas actividades da escola;
2. Zelar pela preservação do património escolar;
3. Contribuir para preservar a boa imagem da escola;
4. Respeitar todo o pessoal da comunidade educativa;

Analisando os direitos e os deveres apontados, constata-se que a participação na vida da escola, aparece não somente como um direito, mas também um dever que os alunos têm para com a escola.

Quando interrogados se os direitos e deveres apontados estão sendo atendidos e cumpridos no seio da comunidade educativa, responderem a meio termo, “*nem sempre*”, “às vezes”.

Os depoimentos recolhidos sobre o funcionamento genérico da gestão escola realçam que:

“... a escola deve elaborar o regulamento interno, com a opiniões de todos (alunos, professores, funcionários, pais etc.), aonde fica explicita todas as normas/regras de funcionamentos, principalmente direitos e deveres de cada membro.”

“eu acho que a participação dos alunos na vida da escola é muito importante, mas na nossa escola, essa participação tem sido muita fraca.”

“ ... a participação de todos pode ser melhorada, principalmente dos pais e ou encarregados de educação, desde que estiverem melhor informada acerca da vida da escola”.

“eu sou de opinião que a escola deve criar mais espaços e momentos de dialogo e de partilha de responsabilidade, (...) recebendo sugestões, criticas e elogios, tanto dos alunos com dos pais”.

“na minha opinião a escola não atende na sua plenitude alguns direitos dos alunos, nomeadamente o de ser informado sobre a vida da escola.”

“muitas vezes os alunos não se mostram disponíveis e interessados ou motivados em participar nas actividades de gestão da escola ou na defesa dos interesses dos alunos (...), isso acontece devido ao desconhecimento por parte dos alunos da forma como devem participar”.

2. 4. Pessoal docente

Tendo em consideração o tema e a pergunta de partida do presente estudo, achamos ser muito pertinente entrevistar o pessoal docente, na medida em que se constitui num dos informantes mais privilegiados para a nossa pesquisa.

Na primeira fase da entrevista, aproveitamos para recolher dados que nos permitem fazer uma caracterização, ainda que de forma sucinta, dos nossos entrevistados. Entrevistámos quatro elementos do pessoal docente (duas professoras e dois professores), dos quais três possuem licenciatura e um possui bacharelato; todos são do quadro definitivo do ministério de educação e possuem, em média, doze anos de serviço, leccionando do 7º ao 12º ano de escolaridade.

	SEXO	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	SITUAÇÃO PROFISSIONAL			
			Tempo de Serviço	Tempo de Serviço na Instituição	Vínculo	Ano de escolaridade que lecciona
“Juka”	M	Licenciado	12	12	Quadro	11º
“Gina”	F	Licenciada	5	5	Quadro	7º e 8º
“Kaju”	M	Bacharel	26	10	Quadro	9º e 10º
“Nina”	F	Licenciada	7	7	Quadro	12º

Quadro N.º 6 – Caracterização dos professores entrevistados.

A. Satisfação pessoal

Quanto à satisfação pessoal, podemos verificar que os nossos entrevistados estão todos satisfeitos por trabalharem nesta escola, porém as motivações e/ou razões divergem, uns

por se tratar da única escola secundária do concelho, outros por quererem contribuir para o desenvolvimento da escola e do concelho e outros ainda por entenderem que a escola precisa de mais dinamismo e iniciativa.

B. Gestão Interna da Escola e Participação

O plano de actividades

Ao ser solicitado aos entrevistados que discorressem sobre o plano de actividades da escola e a forma como o mesmo é elaborado, verificou-se que maioria não conhece o plano de actividades da escola e muito menos a forma como é elaborado. O professor Juka (nome fictício) alega que: “... *de vez em quando somos informados ou damos conta que a escola irá realizar determinada actividade, contudo sem sabermos da sua prévia planificação*”.

Definição de áreas prioritárias de intervenção

Quanto a *áreas prioritárias da gestão da escola* foi lhes perguntado se sabiam quais são as áreas prioritárias da gestão da escola. Com esse questionamento procurou-se verificar a sintonia existente entre o pessoal docente e a equipa directiva da escola.

Nas falas dos entrevistados podemos perceber que não havia sintonia entre a direcção da escola e o pessoal docente quanto a áreas prioritárias pois, por um lado, há professores que respondem não conhecer quais são as prioridades da equipa directiva e, por outro lado, outros respondem que conhecem as áreas prioritárias mas, quando instigados a indicá-las, não são coincidentes e/ou convergentes com as apontadas pela equipa directiva.

A professora Gina (nome fictício) afirma que:

“Bom, este ano lectivo, a direcção da escola vem desenvolvendo um conjunto de acções, que eu considero ser muito boas até, mas (...) mas contudo não consigo dizer claramente quais são áreas prioritárias da gestão da escola”.

O professor Juka diz que:

“Olha, sinceramente acho que a equipa directiva da escola não tem definido quais são as áreas prioritárias da gestão, ou, no entanto se tem definido não é do meu conhecimento”.

C. Gestão, melhoria da qualidade de ensino e do perfil do aluno

Todos parecem de acordo que a forma como a escola vem sendo gerida tem contribuído em certa medida, tanto para a melhoria do perfil dos alunos, bem como para a melhoria da qualidade do ensino. Não obstante, todos estão de acordo também quanto à

necessidade de se introduzir mudanças e/ou reajustes na escola, ainda que o sentido dessas mudanças e/ou reajuste não seja consensual, pois as justificações são diversas.

D. Desenvolvimento profissional do pessoal

Segundo os nossos entrevistados, a direcção da escola não tem promovido o desenvolvimento profissional do seu pessoal pois nunca promoveu uma acção de formação para os seus profissionais e também pelo facto de que não se sentem valorizados no desempenho das suas funções. O professor Juka (nome fictício) afirma que:

“A escola não reconhece o desempenho do seu pessoal. Quanto mais trabalho, mais desempenho, menos é reconhecido pela direcção da Escola. Por exemplo, eu nunca faltei a uma aula, ao longo desses anos de serviço, mas isso nunca é reconhecido pela direcção”.

E. Participação do pessoal docente e não docente na gestão da escola

De acordo com os dados recolhidos juntos do pessoal docente, podemos referir que é consensual a importância atribuída à participação dos diferentes segmentos da comunidade educativa na vida da escola. Contudo, segundo os nossos entrevistados, essa participação deve orientar-se de modo que a comunidade educativa esteja comprometida com a melhoria continua da escola e dos trabalhos desenvolvidos na escola. Não obstante a importância atribuída à participação, os professores entrevistados avaliam como extremamente negativa a participação do pessoal docente e não docente na gestão da escola, bem como a de pais e/ou encarregados de educação.

Os nossos entrevistados apontaram pelos menos três razões que estão por detrás da não participação do pessoal docente na gestão da escola: a primeira é que não existe uma cultura de participação, a segunda é que os professores estão mais apegados e/ou preocupados com o cumprimento do dever profissional (dar aulas apenas) e a terceira é que a direcção da escola não aceita propostas apresentadas pelo pessoal docente.

F. Participação dos pais e/ou encarregados de educação

Os professores acreditam também que se os pais e/ou encarregados de educação e toda a comunidade em geral acompanhassem mais de perto a vida escolar dos seus educandos os resultados escolares seriam bem melhores. Por isso, entendem que a direcção da escola deve incentivar uma maior participação dos pais e/ou encarregados de educação, mostrando-lhes a importância da sua participação. Para que isso se efective, são

unânicos em considerar que é necessário desenvolver mais actividades que apelem a um maior envolvimento da comunidade na vida da escola, pois segundo a professora Nina (nome fictício):

“A tendência dos pais e ou encarregados de educação é de aparecer de vez em quando ... sobretudo e com mais frequência no final do ano lectivo” .

G. Comunicação e circulação de informação

Foi perguntado aos entrevistados se estão a par das acções desenvolvidas na escola. Nesse questionamento procurou-se saber quais são os canais de informação utilizados, bem como se existe alguma falha na circulação de informação, no seio da comunidade educativa.

De acordo com os dados recolhidos percebe-se que o pessoal docente não está a par de todas as actividades levadas a cabo na escola ou então toma conhecimento dessas actividades muito tardiamente, isso por duas razões, segundo os nossos entrevistados. A primeira, é porque não existe uma cultura de partilha de informações e/ou acções desenvolvidas. A segunda, é que existe falha na circulação de informações no seio da comunidade educativa, uma vez que os canais utilizados não são muito eficientes (fixação de avisos, convocatórias e comunicados nos murros). O professor Kaju (nome fictício) diz que: *“Muitas vezes percebo ou fico com a sensação que a direcção da escola não partilha com os seus professores todas as suas acções”*.

M. Provimento do cargo do director

Os professores entrevistados, à semelhança dos membros do conselho directivo da escola, consideram que o actual método de escolha do director, a nomeação, já não satisfaz, ou então, não é mais o correcto, pois os nossos dirigentes têm sido escolhidos de acordo com a simpatia partidária. Os entrevistados defendem que o Ministério de Educação deveria deixar que os professores escolhessem o director através do conselho pedagógico. Não obstante, o professor Juka entende que *“a direcção da escola muitas vezes é telecomandada pelo sistema político-partidário*, e por seu lado, o professor Kaju, diz que a *“camisola, ou a cor partidária tem prevalecido na escolha do director da escola”*.

2.4. Pais e/ou Encarregados de Educação

Actualmente, a Lei de Bases do Sistema Educativo consagra, no seu artigo 4º, que a família, as comunidades e as autarquias locais têm o direito e o dever de participar nas diversas acções de promoção e realização da educação.

Perante a nova realidade educativa, a LBSE consagra no artigo 11º que a escola cabo-verdiana deve ser um centro educativo capaz de proporcionar o desenvolvimento integral do educando, em ordem a fazer dele um cidadão apto a intervir criativamente na elevação do nível de vida da sociedade.

Relativamente ao questionário dirigido aos pais e ou encarregados de educação, refira-se que foram inquiridas 82 pessoas, escolhidas conforme indicámos no Capítulo anterior. Com o questionário, podemos recolher alguns dados que nos permitem fazer uma caracterização, ainda que de forma sucinta, dos nossos inqueridos. Com os dados recolhidos podemos constatar que todos inqueridos já frequentaram o sistema de ensino, isso, apesar de a maioria dos inqueridos possuírem apenas o ensino básico (ver quadro nº7).

Habilitações	SEXO		TOTAL
	M	F	
Ensino Básico	27	15	42
E. Secundário	19	11	30
E. Médio/Superior	3	7	10
Total	49	33	82

Quadro N.º 7 - Caracterização dos pais e/ou encarregados de educação por habilitações literárias

Passamos, seguidamente, a apresentar e a comentar uma selecção de dados que nos parecem mais relevantes.

A. Satisfação Pessoal

Começamos por questionar os nossos inqueridos sobre se *gostam que o seu educando estude nesta escola* e obtivemos os seguintes resultados: 85% dos inqueridos gostam que o seu educando estude nessa escola, 13% não gostam e 2% não respondem.

Aqueles que gostam que os seus educandos estudem na escola, justificam a sua satisfação com a existência de excelentes professores, enquanto que aqueles que

responderem não gostar, justificam a sua insatisfação com a superlotação das salas de aulas.

B. Gestão Interna da Escola e Participação

O plano de actividades

Conforme se conclui do Gráfico 1, a maioria dos pais e/ou encarregados de educação inqueridos afirma que não conhecem o plano de actividades da escola para o presente ano lectivo (2010/11 (75%); 13% responderam afirmativamente, ou seja, que conhecem o plano de actividades, enquanto que 12% não responderam.

O registo que nos parece ser muito significativo, é o facto de a maioria dos pais e/ou encarregados de educação inqueridos se pronunciar claramente pela negativa, ou seja, que não conhecem o plano de actividades.

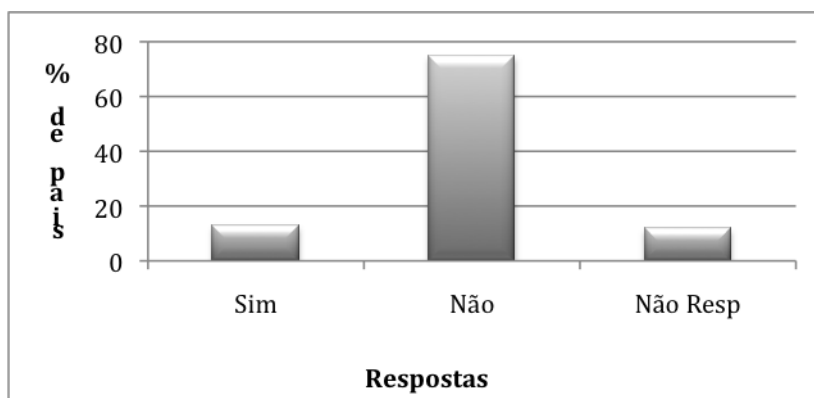


Gráfico Nº1 – Conhecimento pelos pais do Plano de Actividades da Escola

Como se pode concluir da leitura do Gráfico 2, em relação aos pais e/ou encarregados de educação que responderam *Sim*, as suas respostas divergem relativamente ao modo como tomaram conhecimento do referido plano de actividades. Estes dados têm interesse, na medida em que revelam a forma e/ou meio como se processa a comunicação entre a escola e as famílias.

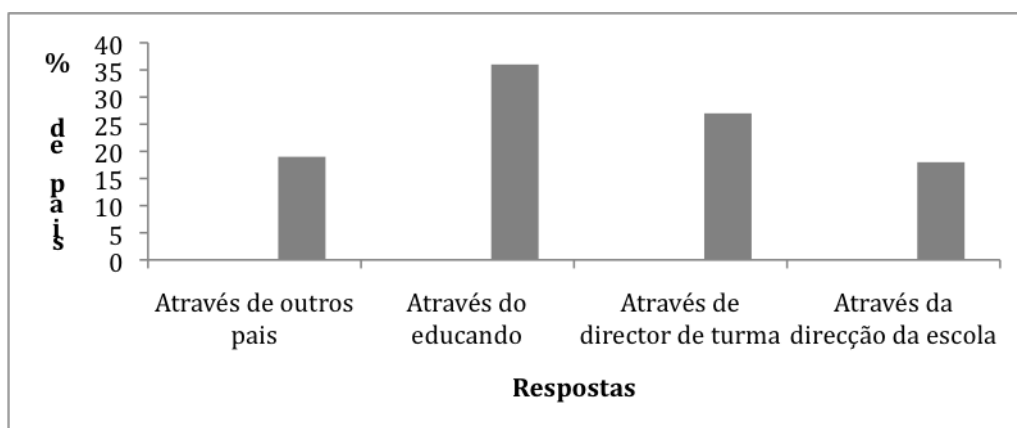


Gráfico N.º 2 – Forma como os pais tiveram conhecimento do Plano de Actividades

Definição de áreas prioritárias de intervenção

As áreas prioritárias da gestão da escola são totalmente desconhecidas pelos pais e ou encarregados de educação.

No que se refere a “*áreas prioritárias da gestão da escola,*” de acordo com os dados recolhidos pode concluir-se que são totalmente desconhecidas, uma vez que 100% dos inqueridos responderam que *não sabem* quais são as áreas prioritárias da escola. Com isso, denota-se uma deficiência na circulação de informação no seio da comunidade, uma vez que a direcção da escola diz que as áreas prioritárias de actuação da escola estão bem definidas.

C. Gestão, melhoria da qualidade de ensino e do perfil do aluno

No que se refere à questão “*do melhoramento do perfil dos alunos através das acções da gestão da escola*”, para 97% dos pais inqueridos as acções de gestão da escola têm contribuído para o melhoria do perfil do aluno (Ver quadro N.º 8)

ACÇÕES DA GESTÃO CONTRIBUEM PARA O MELHORAMENTO DO PERFIL DO ALUNO	
Sim	97%
Não	3%
Não Responde	0

Quadro N.º 8 - Melhoria do perfil do aluno

As acções desenvolvidas pela escola têm contribuído para a melhoria do perfil dos alunos, em termos de acções, atitudes e valores. Os inqueridos justificam a sua resposta dizendo que têm recebido informações de que a escola tem promovido um conjunto de

actividades (palestras, debates, seminários, etc.) como forma de melhorar o comportamento dos alunos.

Podemos, ainda, encontrar suporte a esta conclusão nas palavras de um encarregado de educação que diz o seguinte: *“Estou orgulhosa da escola, pois denoto que de ano para ano, o meu filho tem evoluído em termo de comportamento e não só (...) tem encarado a vida de uma forma muito responsável, isso a graças ao trabalho desenvolvido pela escola.”*

F. Participação dos pais e/ou encarregados de educação

Para os inquiridos, a participação dos pais e/ou encarregados de educação na gestão da escola é extremamente negativa.

No que se refere à questão de avaliação da participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola, é permitido constatar que a maioria dos inquiridos avaliou negativamente a participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola, correspondendo a 91 %, seguindo-se 6% dos inquiridos que não responderam. Apenas uma minoria de 3% dos inqueridos, avaliou positivamente a participação dos pais na gestão da escola (Ver Gráfico 4).

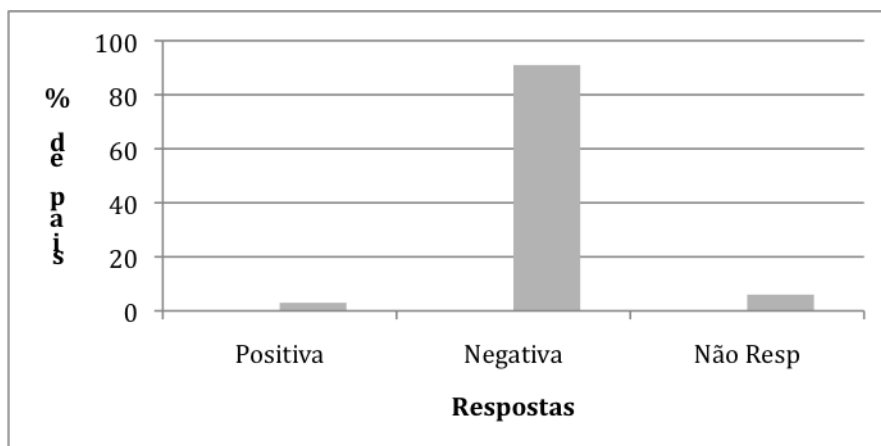


Gráfico Nº 3 - Participação dos pais e encarregados de educação na gestão da escola.

Na sequência da questão anterior, *“avaliação dos pais na participação na gestão da escola”*, convenhamos realçar alguns dos motivos que impedem a participação dos pais na vida escolar dos seus educandos, apontados pelos inqueridos quando confrontados com a questão *“por que não participa?”*:

“... normalmente quando os pais aparecem na escola, são informados na sua maioria dos resultados e comportamentos negativos dos seus educandos, isso faz com que muitos dos pais evita de encontrar em contacto com a escola.”

“falta de tempo ... maioria das actividades desenvolvidas na e pela escola, são em horários incompatíveis com a disponibilidade dos pais.”

“Nunca recebi um convite pessoal para participar na tomada de decisão na e da escola.”

“ A escola não desenvolve iniciativas que apelam a participação dos pais e ou encarregados de educação.”

“... na maioria das vezes quando os pais e ou encarregados de educação aparecem na escola, são confrontados com linguagem inacessíveis e assuntos que eles não entendem, isso pode deixá-los desmotivados. (Estratos retirados da justificação apresentadas pelos inquiridos)

Note-se que, muitas vezes, a causa da abstenção dos pais na vida escolar dos filhos passa pelos seus horários de trabalho inflexíveis e, nestas circunstâncias, acompanhar o percurso escolar do aluno torna-se bastante difícil.

Apesar de o decreto-lei em apreço (nº20/2002 de 19 de Agosto) se orientar segundo um conjunto de princípios dos quais se destaca a promoção da democraticidade e da participação de todos os interessados no processo educativo, constatamos que a escola continua ainda relativamente fechada à comunidade.

Atenção dispensada pela direcção aos pais e encarregados de educação

Os pais e/ou encarregados de educação que normalmente aparecem na escola têm merecido atenção especial por parte da direcção da escola, segundo 86% dos inqueridos; os restantes 14% não responderam.

No que se refere aos momentos em que os pais e ou encarregados de educação aparecem na escola, os dados recolhidos apontam para que eles aparecem na escola com maior frequência *quando são chamados para saber dos resultados do educando* (66% dos inqueridos classificam esta como a primeira prioridade), seguindo-se aqueles que aparecem *sempre que são convidados* (55% dos inqueridos classificam esta como a segunda), por último aqueles que aparecem *voluntariamente* (de *motu próprio*) (Ver quadro nº 9).

	Prioridade		
	1º	2º	3º
a) Sempre que é convidado	24%	55%	21%
b) Somente quando é chamado para saber dos resultados do educando	66%	25%	9%
c) Voluntariamente	10%	20%	70%

Quadro N.º 9 – Momentos em que os pais aparecem na escola

Formas de aproximação entre as famílias dos alunos e a escola

A aproximação das famílias dos alunos com a escola resume-se quase exclusivamente à participação de pais em reuniões escolares.

No que se refere à aproximação das famílias dos alunos com a escola, tendo em conta o Quadro N.º 10, podemos constatar que a forma predominante em que tem acontecido a aproximação entre as famílias dos alunos e a escola é a *reunião de pais* (73% dos inqueridos classifica-la como a primeira forma), seguindo de *Outras formas* (palestras, conferências etc.) (67% dos inqueridos classifica-la como a segunda forma) e em último lugar surge a *Participação dos pais na elaboração de projectos e tomada de decisões* (83% dos inqueridos classifica-la como a terceira forma).

	1º	2º	3º
a) Reunião de pais	73%	21%	6%
b) Participação dos pais na elaboração de projectos e tomada de decisões	5%	12%	83%
d) Outras (palestras, conferências ...)	22%	67%	11%

Quadro N.º 10 – Formas de aproximação entre as famílias dos alunos e a escola

I. Tomada de Decisão

A maioria dos pais e ou encarregados de educação inqueridos nunca participaram de nenhuma tomada de decisão na escola.

Pode-se extrair da leitura do Gráfico 3 que os pais e ou encarregados de educação têm tido uma interferência muito fraca no que se refere à tomada de decisão na escola, pois apenas 17% dos inqueridos responderam que participa, ou já participou, na tomada de alguma decisão. Estes dados, nomeadamente os 74% que responderem que não participam, ou nunca participaram na tomada de decisão, podem ser um indicador do grau de participação dos pais e ou encarregados de educação nos processos decisórios da e na escola.

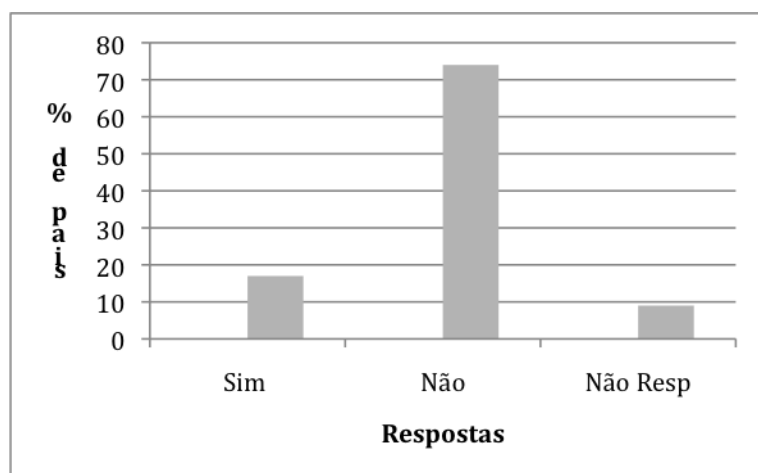


Gráfico Nº 4 – Participação de pais e encarregados de educação na tomada de decisão

De acordo com os dados recolhidos juntos dos nossos inqueridos podemos constatar, que as *reuniões/assembleias escolares*, seguida dos *conselhos de turma*, são os momentos e/ou espaços onde, com maior frequência, se dá a participação dos pais e/ou encarregados de educação.

J. Relação Escola/Comunidade

No que se refere a realização de actividades para a promoção de integração da escola com a comunidade, de acordo com os dados recolhidos podemos realçar que a escola praticamente não vem realizando actividades que apelem a uma maior integração da comunidade, uma vez que 70% dos pais inqueridos responderam que a escola não costuma realizar actividades nesse sentido, 20% não responderam à pergunta e 10% responderam que sim, ou seja, que a escola costuma realizar essas actividades.

Os 70% dos inqueridos que responderam negativamente à pergunta anterior, consideram que a escola não tem realizado ou promovido actividades que apelem a uma maior integração com a comunidade, por falta de vontade e/ou por não constar da área prioritária da direcção da escola.

Aqueles que responderam afirmativamente à pergunta anterior (*A escola costuma realizar actividades para promover a integração com a comunidade?*), enumeram algumas acções desenvolvidas pela escola para a promoção da integração com a comunidade:

- 1º Promoção de actividades culturais, desportivas e recreativa envolvendo a comunidade;
- 2º Realização e promoções de campanhas de limpeza, festas;
- 3º Realização de seminários, debates, palestras

3. Discussão dos Dados Recolhidos

Fazendo uma leitura transversal dos discursos dos entrevistados das diferentes subcategorias, a escola enquanto uma organização deve assumir-se como aquilo que no dizer de Estêvão (2011)⁸, se caracteriza como uma organização de visão dialógica política, o que radica na ideia de que as decisões só seriam legítimas quando recebessem a concordância dos implicados num processo democrático. Esta atitude dialógica, no dizer do autor (2001), implicaria o reconhecimento, por parte da escola, dos outros como interlocutores válidos, com direito de expressar os seus interesses e a defendê-los com argumentos.

Como foi referenciado num dos capítulos anteriores, Paterman, (citado por Afonso, 1993), definiu três níveis de participação, consoante a capacidade de decisão garantida aos participantes. Se aplicarmos a taxonomia de Paterman à realidade de participação dos diferentes segmentos da comunidade educativa na vida da escola, facilmente podemos constatar que o posicionamento de cada segmento se diferencia.

De uma forma genérica, os pais e/ou encarregados de educação não tem tido qualquer envolvimento e ou participação na tomada de decisão de decisão, no interior da escola. Isso nos leva a caracterizar a participação dos pais no nível mais elementar, a *pseudo-participação*. Normalmente quando aparecem nos encontros promovidos pelo conselho directivo e pelos directores de turmas se limitam a ouvir informações sobre os seus educandos. Isso pode ser comprovado com a afirmação do subdirector B ao afirmar que: “ ... normalmente os pais têm me procurado somente para saber qual é montante de propina fixada, para os seus educandos (...) no final do ano lectivo também vem procurando os membros da direcção, nomeadamente o subdirector pedagógico, para tomar conhecimento dos resultados escolares dos seus educandos”. Contudo, temos casos de pais que têm assento nos órgãos de gestão, como representantes dos seus pares, nomeadamente na assembleia da escola, e é possível considerar situações em que o envolvimento no processo da tomada de decisão corresponde ao nível de *participação parcial*, principalmente no que concerne à presença nos encontros da assembleia da escola. Não obstante, tais situações podem ser consideradas casos excepcionais, pelo

⁸ Perspectivas Sociológicas Críticas da Escola como Organização, in Lima, Licínio. et al [Org.]. (2010). Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas. 1ª Edição, Fundação Manuel Leão, Vila Nova de Gaia.

que, de uma forma genérica, podemos considerar que os pais e ou encarregados de educação não participam no processo da tomada de decisão, ou o fazem ao nível da *pseudo-participação*.

Quanto ao envolvimento do pessoal docente nos processos decisórios com assuntos que dizem respeito à vida da escola, constatamos que esse envolvimento, de uma forma genérica, tem sido positivo, apesar de precisar ainda de um maior impulso, pois segundo os dirigentes escolares não estão no nível desejado. Isso leva-nos a considerar que a participação do pessoal docente na vida da escola, situa-se no nível intermédio da taxonomia de Pateman, a *participação parcial*. Pois apesar de terem alguma capacidade de influenciarem as decisões a tomadas e a serem tomadas pela escola, a decisão final cabe sempre aos dirigentes escolares.

Da análise dos dados recolhidos podemos ressaltar a importância e a necessidade de um maior aprofundamento e conhecimento por parte da comunidade escolar no que se refere à organização da gestão do trabalho pedagógico-administrativo na escola, face aos princípios de gestão democrática, de autonomia, de participação, da construção do projecto educativo e do desenvolvimento profissional do pessoal da escola, para que se possa realmente atingir uma gestão verdadeiramente democrática.

A participação dos alunos, de forma genérica, também se situa no nível mais baixo da taxonomia em análise, o de *pseudo-participação*, pois podemos constatar que ela consiste quase que exclusivamente no cumprimento das orientações e directrizes emanadas superiormente. Contudo, podemos constatar casos pontuais em que se aproxima do nível intermédio, o da *participação parcial*.

Foi referenciado no primeiro capítulo deste trabalho que Bordenave (1994), definiu cinco graus de participação. Se analisarmos à realidade de participação dos diferentes segmentos da comunidade educativa na vida da escola do nosso estudo, facilmente podemos constatar que o posicionamento de cada segmento se diferencia.

Os pais e ou encarregados de educação de uma forma genérica, como já foi avançada não tem tido qualquer envolvimento ou participação na tomada de decisão no interior da escola. Isso leva-nos a situar a participação dos pais no menor grau de participação, a *informação*. Normalmente os dirigentes da escola limitam-se quase que exclusivamente a informá-los sobre as decisões tomadas.

Quanto à participação do pessoal docente nos processos decisórios sobre a vida da escola, de acordo com os dados recolhidos, podemos constatar que essa participação

apesar de ter sido avaliada como sendo positiva, situa-se no grau intermediário, a *elaboração/recomendação*, uma vez que os professores podem apresentar propostas e recomendações de medidas, que podem ser aceites ou rejeitadas, pela equipa directiva da escola.

A participação dos alunos no processo decisório, de acordo com as informações recolhidas e com as análises feitas, podemos constatar que se situa no segundo grau, a *consulta facultativa*, pois a equipa directiva, esporadicamente, quando sente necessidade, consulta os membros desse segmento da comunidade educativa, solicitando sugestões, críticas ou dados para resolver eventuais problemas.

Apesar de a participação ser defendida como uma necessidade básica, o ser humano não nasce sabendo participar. Por isso, à escola cabe a obrigação de desenvolver a mentalidade e a cultura da participação, isso através da prática constante e reflectida da participação. Nesse ponto, a escola do nosso estudo tem falhado, pois não tem apostado na capacitação dos membros da comunidade educativa, contrariando assim o primeiro pressuposto da gestão democrática, defendida por Ciseki e Romão (1997)⁹.

No que diz respeito ao segundo pressuposto da gestão democrática, *consulta à comunidade escolar*, apesar da escola apostar no desenvolvimento de algumas acções de consulta junto da comunidade, essa prática afigura-se como incipiente, uma vez que não tem sido constante, mas sim esporádica, ou seja, uma consulta facultativa e não sistemática, em vez de obrigatória (ver Bordenave, 1994).

Da análise dos dados recolhidos, podemos constatar que a gestão democrática não tem sido encarada como verdadeira socialização do processo decisório, no sentido de garantir a legitimidade, a consistência e a relevância social nos planos, programas e projectos, pois a participação consiste fundamentalmente em validar uma decisão previamente tomada pelos dirigentes, e isso é contraditório ao terceiro pressuposto da gestão democrática.

Se analisarmos os dados recolhidos tendo em consideração o quarto e o quinto pressuposto, podemos constatar que a prática na escola tem sido também um pouco contraditória, uma vez que, segundo as falas dos nossos entrevistados, a escolha dos dirigentes escolares na implementação dos órgãos colectivos, na gestão escola e na

⁹ Conselhos de Escola: Coletivos instituintes da Escola Cidadã, in Gadotti, M. & Romão, J. (1997). *Autonomia a Escola: princípios e propostas*. 2ª Edição. São Paulo. Cortez

tomada de decisão não tem tido os cuidados que se requerem, ou ainda, que tem tido pouca transparência em todo o processo.

Analisando o ambiente de trabalho da Escola do nosso estudo, a partir dos discursos dos nossos entrevistados, podemos também perceber a existência de um certo distanciamento entre os diferentes segmentos da comunidade educativa, no que se refere à participação na gestão da escola e na tomada de decisão sobre a vida da escola.

Observamos uma ausência de directrizes colectivas, tanto entre os membros do conselho directivo, como entre este e os demais segmentos da comunidade educativa. Como exemplo, podemos apontar as incongruências na indicação das áreas prioritárias da escola.

Alguns comentários dos nossos entrevistados, *“os professores estão preocupados em dar as suas aulas apenas”*, *“o pessoal docente e não docente cumpre simplesmente os seus deveres profissionais”*, deixam transparecer uma certa fragmentação do processo de gestão, onde alguns membros da comunidade escolar são meros *“executores”* de suas actividades específicas, com uma total ausência do trabalho colectivo, contrariando assim os princípios da gestão democrática. Isso faz com que se torne difícil falar em gestão democrática, entendida como espaço plural de negociação de conflitos, perante um ambiente em que cada um só quer fazer o que lhe é específico, jogando para o outro a responsabilidade de resolver os demais problemas, mostrando-se mais disponível em reclamar e criticar, sem nunca apontar uma solução, ou seja, pautando sempre pelo discurso fácil: *“a direcção deve... a direcção tem que...”*.

Podemos constatar a existência de alguma tensão entre a Direcção da Escola e os demais membros da comunidade educativa, nomeadamente alunos e professores. Por exemplo, observamos a associação de estudantes a reivindicar *“a voz”*, ou seja, o direito de participarem mais nas tomadas de decisões sobre a vida da escola, podemos constatar também juntos dos professores uma maior reivindicação, tanto de serem informados em tempo sobre a vida da escola, como de a direcção passar a aceitar as propostas apresentados pelos mesmos. No nosso entender essas reivindicações, figuram-se disputas de posição, o que poderá a conduzir a um processo de diálogo e negociação, isso se a director da escola tiver o mesmo entendimento, uma vez que é ele que está na liderança.

Durante nossa pesquisa, constatamos a inexistência do projecto educativo da escola, um instrumento muito importante no sentido de promover uma maior participação dos diversos membros da comunidade educativa.

A inexistência do projecto educativo de escola, bem como uma deficiente cultura de participação dos diferentes actores educativos, faz com que transpareça o isolamento cada vez maior dos atores escolares, assim como uma centralização das decisões por parte da direcção, onde cada um procura somar o esforço individual do seu trabalho.

Vale considerar as incongruências encontradas entre as respostas fornecidas por aqueles que responderam o questionário e a realidade observada, tanto através de observações directas, como pela realização de entrevistas. Por exemplo,

- A maior parte de nossos pesquisados indicou que, tanto as decisões administrativas, como as pedagógicas são tomadas pela direcção e muitas vezes sem o conhecimento dos demais membros da comunidade educativa;
- A equipa directiva responde que todos os membros da comunidade escolar (nomeadamente pessoal docente e alunos), estiverem envolvidos na elaboração do plano de actividades, enquanto estes respondem que nem sequer conhecem o plano de actividades;
- O director salienta que as áreas prioritárias da gestão da escola são de conhecimento de todos; no entanto, podemos perceber a existência de alguma inverdade nisso, pois mesmo alguns membros da equipa directiva têm dificuldades em apontar as áreas prioritárias. Curiosamente, uns respondem que não sabem, ou então, outros, quando respondem afirmativamente, as que indicam não coincidem com as referidas pelo director.

No que respeita a participação dos alunos, podemos constatar discursos contraditórios no seio dos nossos pesquisados, pois apesar de todos conhecerem a importância da participação, no entanto não existe esforço por parte da direcção em promover acções que apelem a uma maior participação dos diversos segmentos da comunidade educativa na vida da escola. E, por outro lado, os demais segmentos (professores, alunos, pais e ou encarregados de educação etc.) pouco investem nessa acção, esperando que as iniciativas partam da direcção da escola.

Estando nós preocupados com a questão da gestão democrática, julgamos ser pertinente conhecer a percepção dos entrevistados sobre o perfil que um director deve possuir e sobre a forma como deve ser feita a escolha do director da escola. No primeiro caso, a

maior parte das respostas, se concentrou em “*pessoa dialogante, democrata e líder*”. No segundo caso, as respostas sobre a forma de escolha do director da escola, ao terem-se concentrado na “*eleição*” como a melhor forma, mostram uma acentuada insatisfação com a forma actual como é feita a escolha, por nomeação. A respeito da forma como é feita a escolha do director, podemos registar discursos com estes:

“A camisola, ou a cor partidária tem prevalecido na escolha do director da escola ... temos que acabar com isso, pois é necessário humanizar a educação, dando mais atenção aos professores”. (Prof. Kaju)

“Olha, eu acho que o director da escola deveria ser eleito pelos membros da comunidade educativa, precisamente pelo conselho pedagógico ... onde ele apresentava o seu projecto de candidatura” (Pof. Juka)

Os sujeitos da nossa pesquisa deixam transparecer, ainda que de uma forma tímida, que conhecem os instrumentos formais de participação e criticam o modo centralizado como acontece o processo de gestão na escola. Contudo, face a esta situação, permanecem passivos. Os pesquisados tomam os problemas actuais como evitáveis, mas no entanto, transferem a responsabilidade dos mesmos para a direcção da Escola. Essa postura é contrária, por completo, à abordagem de Demo (2001), que refere que a participação é uma conquista e, como tal, não pode ser entendida como dádiva, concessão ou como algo pré-existente. É algo que se constrói continuamente pelos sujeitos participantes.

A nossa análise confirma que se permanece num paradigma de gestão centralizada, pois a análise das falas ou das informações aponta para que, apesar das mudanças legais e reais na organização e no funcionamento da escola, frente à democracia, participação, construção do projecto educativo da escola e demais instrumentos de gestão, falta ainda muito para se atingir uma gestão plenamente democrática.

Entendemos que uma gestão que se queira efectivamente democrática deve ter objectivos e propósitos democráticos na definição de suas políticas, na elaboração de seus planeamentos e no desenvolvimento e prática de sua gestão e isso ainda não acontece, segundo podemos constatar ao longo do nosso estudo. Uma gestão democrática pauta-se pela existência de mecanismos e instâncias colectivas que, mesmo não sendo garantia da sua efectividade, são elementos fundamentais nesse processo.

Nesse contexto, para compreender o processo de gestão democrática enquanto espaço plural de negociação de conflitos, é necessário visualizar a escola como local de resistência e mudança, permeada por relações intra-escolares entre seus segmentos,

onde valores e crenças são questionados e discutidos, a fim de que seja possível criar um novo sentido comum, de uma gestão democrática construída por uma prática social gerida entre seus atores.

O elevado nível de satisfação dos pesquisados por pertencerem à escola pode significar um ponto de partida para serem revistos os erros e feitos acertos para a correcção das lacunas existentes no modo da organização e funcionamento dos diferentes órgãos de gestão da Escola.

Os sujeitos da nossa pesquisa, de uma forma clara, vêm questionando a direcção da escola sobre a forma como vem organizando as suas acções e tomando decisões sobre a vida da escola. Diante dos problemas da escola, requer-se um maior envolvimento dos mesmos no processo da tomada de decisões. Do nosso ponto de vista, a fraca participação dos diferentes actores educativos na vida da escola é um desses problemas, causado, segundo os nossos pesquisados, pela deficiente circulação de informações no seio da comunidade escolar e pela desmotivação e não estímulo dos vários segmentos da comunidade educativa.

Em relação à legislação, nomeadamente ao Decreto-lei nº 20/2002, de 19 de Agosto, que regula a organização e o funcionamento das escolas secundárias, observamos que, ou os entrevistados não o conhecem, ou não lhe atribuem muita importância. Alguns acreditam que ele possa favorecer, outros, que possa limitar uma maior participação dos diferentes segmentos. Ficou comprovado, no entanto, que o facto de existir um normativo regulamentando a participação da comunidade no interior da escola não garante que essa ocorrerá, visto que, conforme já se disse, a participação não ocorre por decreto, mas há vários factores que influenciam para que ela possa ou não ocorrer.

Decorrente desta consideração, destacamos algumas dificuldades para que a participação dos diversos segmentos da comunidade educativa se efective. O pessoal docente e os pais e/ou encarregados de educação não entendem com clareza como é que devem participar na Gestão da Escola. Neste sentido é fundamental que os profissionais estejam capacitados, como forma de poder sensibilizar, de conquistar e até mesmo de convencer os pares e demais segmentos da comunidade educativa da importância de se envolverem no trabalho colectivo da Escola.

Durante o nosso estudo, em conversas (in)formais com algumas pessoas de alguma notoriedade na sociedade cabo-verdiana, podemos constatar que as pessoas, de um modo geral, estão mais preocupados em resolver os seus problemas particulares, como o

sustento da família, em conseguir um emprego e com o futuro dos seus filhos individualmente. Isso, limita a criação de momentos e espaços de participação e de democratização dos processos decisórios sobre os assuntos de interesse colectivo.

A direcção da escola reconhece que a assembleia da escola é um dos canais para a democratização da gestão escolar, contudo salienta muita dificuldade no funcionamento da mesma.

Os nossos entrevistados consideram ser necessário a promoção de acções de parceria entre o director, os professores, os alunos, os pais e ou encarregados de educação, enfim entre toda a comunidade educativa, de forma a diminuir a distância entre a escola da família. Também podemos observar que os dirigentes escolares, mesmo que timidamente, mostram-se preocupados em actuar no sentido da mudança do processo de gestão escolar, ainda que de forma incipiente.

A análise das falas apontou para que, apesar das mudanças legais e reais na organização e no funcionamento da escola, frente à democracia, participação, construção do projecto educativo da escola e demais instrumentos de gestão, falta muito ainda para que se possa atingir uma gestão plenamente democrática.

Considerações Finais

No decurso desta investigação, em que diria que vivenciei uma experiência de elaboração de uma dissertação científica, fui movido por diversos sentimentos. Foram eles um misto de medo, prazer, angústia, indecisão, insegurança, enfim, sentimentos bem próprios de alguém que estava a dar os primeiros passos numa investigação científica. Foi necessário muito esforço e determinação para, finalmente, apresentar o resultado de um estudo, realizado num contexto invulgar, diferente daquele em que a maioria dos pesquisadores estão habituados a fazer os seus estudos, numa realidade onde falta de tudo, principalmente os acervos bibliográficos.

No nosso estudo, tivemos como propósito investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação de conflitos, vem sendo construída e/ou conquistada nas escolas secundárias cabo-verdianas, mais concretamente no município de Santa Cruz, no contexto da definição da política educacional para a gestão escolar, com a entrada em vigor do Decreto-lei/nº20/2002, de 19 de Agosto. Para tanto, nos pautámos nas referências teóricas expostas ao longo de nosso trabalho e na interlocução com os discursos oficiais e os dados directamente levantados na realidade escolar.

Como referimos anteriormente, o nosso estudo se estribou em pressupostos teóricos que envolveram o tratamento de alguns conceitos: democracia, gestão democrática e participação.

Ao longo do nosso estudo, analisámos a forma como os diferentes órgãos vêm funcionando do ponto vista da gestão democrática, o processo de tomada de decisões na escola, bem como a cultura escolar local, do ponto de vista da participação democrática na gestão.

A construção de uma gestão democrática numa perspectiva plural, para se constituir de fato, deve considerar a especificidade da sua realidade, ao invés de transplantar modelos já prontos. Podemos atribuir, também, esse entendimento ao próprio contexto da política educacional santa-cruzense.

A gestão democrática, enquanto espaço de partilha de poder e de negociação de conflitos e de acordos, está ainda longe de ser uma realidade na escola estudada. A construção e/ou a conquista dela, através da criação de espaços de vivência democrática, com a descentralização de poderes, com o envolvimento de todos os segmentos da

comunidade educativa, está ainda apenas no plano das intenções decretadas. Os instrumentos que no processo de sua elaboração podiam proporcionar essa vivência, tais como o projecto educativo e o plano de actividades da Escola, vêm assumindo um fim em si mesmo, ou então, a sua elaboração não tem sido uma prática, como verificámos no contexto da nossa pesquisa.

Uma maior abertura da escola à comunidade pode constituir-se em um dos passos para o processo da construção da gestão democrática, ainda não concretizada. Uma maior abertura, no sentido de que as famílias pudessem conhecer seus espaços, suas realizações, seus professores, seus funcionários não docentes, seus alunos e suas prioridades. Os entrevistados consideram que isso traria impactos nos resultados escolares: melhoria da qualidade do ensino e do perfil dos alunos, em termos de atitudes e valores, e enfim, um melhor aprendizado para os alunos.

Na sociedade cabo-verdiana, de um modo geral, as práticas da vivência democrática e da participação são ainda muito incipientes, o que se manifesta de modo muito particular nas instituições escolares. Essa constatação, e sabendo-se que a escola sozinha é incapaz de promover mudanças pois a escola não é tudo nem tudo pode, obriga-nos a questionar as estratégias adoptadas e a adoptar para se conseguir a desejada mudança.

Consideramos que é necessário que se efective uma maior participação dos atores educativos nas esferas de decisão, de planeamento e execução das políticas educacionais.

Face aos nossos resultados e perante uma reflexão sobre os mesmos, a título de contribuição, elencaremos, a seguir, algumas propostas que acreditamos que poderão auxiliar na construção de uma gestão substantivamente democrática:

- Ampliar e fortalecer os espaços de participação, nomeadamente, a assembleia da escola, o conselho pedagógico, os conselhos escolares e fóruns de educação, em função do exercício da cidadania, ampliando a inserção das questões educacionais na esfera pública;
- Re(discutir) e re(significar) o conceito de democracia e de participação dentro e fora dos muros escolares, através de fóruns de discussão, seminários, debates entre os actores educativos e a sociedade cível;

- Exigir a prestação de contas aos dirigentes escolares, pela actuação organizada e articulada da comunidade, a fim de que eles se comprometam e efectivem projectos educativos colectivamente construídos.
- Fortalecer os órgãos de gestão da escola, reivindicando junto do Ministério de Educação uma mudança e/ou redefinição de suas atribuições e relações com as escolas, no sentido de que ele deixe de negar, na prática, o discurso da autonomia e descentralização.
- Instituir a eleição para o cargo de director da Escola; assim, os demais segmentos da comunidade educativa terão mais legitimidade para exigir a prestação de contas, em função da confiança creditada no(a) director(a) eleito(a), para que este cumpra com o compromisso assumido aquando da sua candidatura, no plano de gestão apresentado.

Para a prossecução deste intento, é necessário ainda, apostar na criação de espaços onde constantemente são actualizadas as “regras do jogo democrático”, como condição para superar formas autoritárias de poder que se fazem presentes no contexto social e permeiam a escola.

Diante das recomendações acima emitidas, questionamos:

A escola deverá assumir a liderança para direccionar, apoiar e encaminhar docentes e família na trajectória da participação?

Apesar de sermos defensores de que todos os atores educativos têm a sua quota-parte de responsabilidade, consideramos que quem deve assumir esta responsabilidade e torná-la tarefa principal é a equipe directiva. Entendemos que muitos dos pais ainda não possuem esclarecimento necessário para fazê-lo e percebemos que alguns segmentos da comunidade educativa, nomeadamente pessoal docente e alunos, já cobram da direcção da escola uma participação mais efectiva no interior da escola.

Os progressos já alcançados pela sociedade cabo-verdiana no domínio social, cultural, educativo, político e económico, tornam agora mais premente a necessidade de Cabo Verde se adaptar e integrar nas transformações sociais, económicas e políticas impostas pelo processo de globalização. Este processo impõe condições de competitividade muito exigentes, condiciona o sistema educativo na procura de uma orientação estratégica no sentido de reflectir tais mutações, absorvendo e respondendo de forma coerente, criativa e inovadora, aos desafios que lhe são colocados. Tal implica o reequacionamento das práticas recentes e o estabelecimento de estratégias alternativas e parcerias reforçadas

entre o Estado, o sector privado e a sociedade civil, para a melhoria da qualidade, da eficiência, da equidade e da pertinência da educação/formação.

Independentemente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, ele apresenta sempre limitações. No presente caso, um dos limites a ser mencionado encontra-se na amostra utilizada, que não possui uma representatividade estatística. A amostra, como já foi referido nos capítulos anteriores foi escolhida por conveniência, principalmente por questões de custo. Desta forma, os resultados deste estudo não permitem uma generalização a nível regional ou mesmo a nível nacional.

Este trabalho poderá ter o mérito de trazer ao debate a problemática da gestão democrática das escolas secundárias cabo-verdianas, envolvendo a introdução do projecto educativo como instrumento de fortalecimento da gestão participativa. No entanto, acredito que este trabalho poderá abrir uma importante linha de pesquisa voltada para a compreensão dos motivos de uma maior ou menor participação dos diferentes segmentos da comunidade educativa.

Com a apresentação deste trabalho, acreditamos que o terreno está preparado, as sementes estão lançadas e o que esperamos é que o nosso trabalho possa motivar novos estudos e acções que contribuam para o processo de amadurecimento da gestão democrática das escolas.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (1993). A participação dos encarregados de educação na direcção das escolas. Comunicação na “*International Roundtable on Families, Communities, Schools & Children’s Learning*” promovida pelo “Center Families, Communities, Schools & Children’s Learning” – Faro, Setembro de 1993.
- Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia da Educação*. Coimbra: Apport.
- Alves, J. M. (1995). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*. Porto: Edições ASA
- Andrade, M. E. (2005). *Gestão democrática na escola pública: um estudo em escolas do município de Juazeiro do Norte*. Dissertação de mestrado de Universidade Federal de Pernambuco. CE Educação.
- Barroso, J. (1995). “A Administração Escolar – Reflexões em Confronto (Mesa Redonda)” in *INOVAÇÃO – Administração Escolar*, Vol. 8 Nº 1 e 2, pp. 7-49. Lisboa: Ministério da Educação, INE.
- Barroso, J. (1996). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Edição do Ministério de Educação.
- Barroso, J. (1998). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na Escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bernardes, C. M. B. (2004). A relação escola-família no 1º Ciclo: Do envolvimento à participação parental. O sentido e o significado das práticas em tempos de mudança. Dissertação apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, Especialização em Educação e Currículo.
- Bobbio, N. (1986). *O futuro da democracia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Bobbio, N. (1987). *Estado, governo e sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Bobbio, N. (1988), *Liberalismo e democracia*. São Paulo: Editora Brasiliense, ed. de 2005.
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação*. 8ª edição. São Paulo: Brasiliense.
- Carvalho, A. (2006). *Dicionário de Filosofia da Educação*. Porto: Porto Editora.

- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- Cunha, P. (1997). *Educação em debate*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Demo, P. (2001). *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez.
- Diogo, J. L. (1995). *Cultura de escola e interacção com a família: contributo para o estudo das dinâmicas de envolvimento das famílias na vida escolar*, Lisboa.
- Estêvão, C. V. (2010). Perspectivas Sociológicas Críticas da Escola como Organização, in Lima, L. et al [Org.]. (2010). *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Filho, J. C. (1998). Democracia institucional na escola: discussão teórica. *Revista de Administração Educacional*, 1, (2), pp. 41-102
- Formosinho, J. (1989). A Direcção das Escolas Portuguesas – Da Democracia Representativa Centralizada à Democracia participativa Descentralizada. Comunicação ao Congresso *A Educação, o Socialismo Democrático e a Europa*, organizado pelo Departamento de Educação e Formação do Partido Socialista, Lisboa.
- Freire, P. (1997). *Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra. 6e.
- Gadotti, M. & Romão J. (1997). *Autonomia a Escola: princípios e propostas*. 2ª Edição. São Paulo: Cortez.
- Gil, A. (1991). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Grade, L. S. (2008). *A Centralidade do Projecto Educativo na Administração Escolar*. Edições Colibri. Lisboa.
- Hora, D. L. (2007). *Gestão Educacional Democrática*. Campinas: Alínea.
- Hora, D. L. (2007a). Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização. *Revista Iberoamericana de Educación* n.º 43/2 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Hora, D. L. (2007b). *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. 14ª ed. Campinas, SP: Papirus.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Lima, L. (1988). *A gestão das escolas secundárias: A participação dos alunos*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Lima, L. (1991). Produção e Reprodução de Regras: Normatismo e Infedilidade Normativa na Organização Escolar. *Revista Inovação*, 4, 13.
- Lima, L. (1991). *A escola como organização e a participação na organização escolar: um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*, Braga. Universidade do Minho.
- Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Lima, L. (2000). *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. (2001). *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. 2ª Edição. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. (2003). *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. (2002). *Organização Escolar e Democracia Radical*. 2ª Edição, Cortez Editora: Instituto Paulo Freire, São Paulo.
- Miranda, J. (1996). *Ciência Política: Formas de Governo*. Lisboa
- Rocha, P. (2005). *O clima de escola e os auxiliares de acção educativa. Um estudo realizado nas Escolas Secundárias do Barlavento algarvio*. Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências Sociais e Humanas Área de Ciências da Educação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, para a obtenção do grau de mestre. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Silva, J. J. (2001). Gestão escolar participada e clima organizacional. *Gestão em Ação*, Salvador, 4, 2, pp. 49-59, Jul./Dez.
- Silva, P. (2001º). *Interface Escola-Família. Um olhar sociológico – Um estudo Etnográfico no 1º Ciclo do Ensino Básico*. Tese de Doutoramento na Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Souza, M. (1997). Argumento em torno de um “velho” tema: a descentralização, *Revista Dados*, 40, 3. Rio de Janeiro: IUPERJ.
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola*. Lisboa: McGraw-Hill.

Legislação Consultada

Decreto-lei nº25/2001 de 5 de Novembro – Lei Orgânica do Ministério da Educação de Cabo Verde.

Decreto-lei nº20 de 19 de Agosto de 2002 – Organização e Funcionamento dos Estabelecimentos do Ensino Secundário;

Lei nº103/III/90 de 29 de Dezembro – Lei de Bases do Sistema Educativo Cabo-verdiano.

Constituição da República de Cabo Verde;

Decreto-lei nº 31/2007 de 3 de Setembro – Estatuto do Aluno do Ensino Secundário;

Portaria nº 50/87, de 31 de Agosto

Plano Estratégico da Educação – Praia, Fevereiro de 2003

Carta Educativa do concelho de Santa Cruz, Novembro 2008

ANEXOS

ANEXO Nº1

ENTREVISTA

A presente entrevista destina-se aos Membros dos órgãos de gestão da Escola do Ensino Secundário e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, a decorrer na Universidade Lusófona de Lisboa, tendo como objectivo investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, vem sendo construída e ou conquistada, nas escolas secundárias.

Asseguramos a absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão, exclusivamente, para o fim indicado.

A sua opinião é de extrema importância, pelo que lhe pedimos que responda a todas as questões com o máximo de sinceridade.

CARACTERIZAÇÃO

A – Dados Pessoais

1. Sexo F M

2. Habilitações Literárias:

Doutoramento____ Mestrado____ Licenciatura____ Bacharelato____ Outras____

B – Situação Profissional

1 – Tempo de serviço:_____ 2 – Tempo ininterrupto nesta instituição:_____

3 – Vínculo profissional: Quadro ____ Eventual____

4 – Há quantos anos faz parte dos órgãos de gestão da escola?

SATISFAÇÃO PESSOAL

1. Gosta de dirigir esta escola? Porquê?

A GESTÃO INTERNA DA ESCOLA/A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO

2. A escola possui um Plano de Actividades para o presente ano lectivo?

2.1 Em caso afirmativo, como se processou a sua elaboração?

2.2 Quem participou na sua elaboração?

3. A escola possui um Projecto Educativo?

- 3.1 Em caso afirmativo, como se processou a sua elaboração?
- 3.2 Quem participou na sua elaboração?
- 4. O Projecto Educativo está a ser implementado?
 - 4.1 Em caso de resposta afirmativa, de que maneira?
 - 4.2 Em caso de resposta negativa, porque não é executado?
- 5. A escola tem definido as suas áreas prioritárias de intervenção?
 - 5.1 Se sim, indique-as.
 - 5.2 Como elas foram definidas?
- 6. Você acha que a acção da gestão da escola está contribuindo para melhorar o perfil do aluno em termos de acções, atitudes e valores? Porquê?
- 7. Você acha que a forma como a escola é gerida tem contribuído para melhorar a qualidade do ensino? Porquê?
- 8. Acha que esta escola tem promovido o desenvolvimento profissional do seu pessoal? Porquê?
- 9. Considera que a participação do pessoal docente na gestão desta escola tem sido positiva?
- 10. Considera que a participação do pessoal não docente na gestão desta escola tem sido positiva?
- 11. Considera que a participação dos pais na gestão desta escola tem sido positiva?
- 12. Considera que toda comunidade educativa está a par das actividades desenvolvidas na Escola?
 - 12.1 Como lhes chegam as informações?
 - 12.2 Acha que existem falhas na circulação da informação?
- 13. Como tem funcionado a Assembleia desta Escola? Porquê?
- 14. Quando a direcção precisa tomar alguma decisão na escola, como procede normalmente?

15. Em sua opinião, a gestão praticada na escola pode ser caracterizada de democrática e participativa? Porquê?

RELACÃO ESCOLA/COMUNIDADE

16. Na sua opinião, acha que articulação/aproximação entre a escola e a comunidade pode contribuir para o melhor funcionamento da escola? Porquê?
17. Que iniciativas têm sido desenvolvidas pela escola dirigidas aos pais e encarregados de educação dos alunos? Participou em quais delas?
18. Na qualidade de Director/Membro do Conselho Directivo, os pais e encarregados de educação dos alunos vem lhe procurando com frequência?
19. Na qualidade de Director da Escola há no seu horário um dia certo para atender os pais e encarregados de educação? Em caso negativo, por que?
20. A direcção da escola tem promovido/criado espaço para participação e partilha no processo de tomada de decisões? Justifica (que espaço, como, quando).
21. A escola vem realizando actividades para promover a integração com a comunidade? Em caso afirmativo, indica-as.
22. Acha que se os pais e a comunidade acompanharem mais de perto a vida da escola, esta presença/acompanhamento pode melhorar os resultados dos alunos?

GESTÃO ESCOLAR EM GERAL

23. Conhece o Decreto-lei que regula a organização e funcionamento das escolas do ensino secundário? Se conhece, qual é a sua opinião sobre o mesmo?
24. Na sua opinião, o/a director/a tem possibilidades de transformar o quotidiano da escola?
25. No seu entender, qual o perfil que deve ter um gestor/director?
26. O que você acha da forma como é feita a escolha do Director?
27. Considera que é importante o Director ter uma formação na área da gestão educativa?
28. Se pudesse, o que você mudaria na organização e no funcionamento desta escola? E por que?

Obrigado pela colaboração e pelo tempo dispensado.

ANEXO Nº2

Inquérito por Questionário

O presente questionário destina-se aos pais e ou encarregados de educação e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, a decorrer na Universidade Lusófona de Lisboa, tendo como objectivo investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, vem sendo construída e ou conquistada, nas escolas secundárias.

Asseguramos a absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão, exclusivamente, para o fim indicado.

A sua opinião é de extrema importância, pelo que lhe pedimos que responda a todas as questões com o máximo de sinceridade.

I. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

1. Sexo: M ____ F ____

2. Habilitação literária: E. Básico ____ E. Secundário ____ E. Médio/Superior ____

II. FUNCIONAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR/DECISÕES

1. Gosta que o seu educando estude nesta escola? () Sim () Não. Porquê?

2. Acha que nesta escola é ajudado a resolver os problemas do seu educando, como aluno? () Sim () Não. Porquê?

3. Conhece o Plano de Actividades da escola para o presente ano lectivo?

() Sim () Não.

3.1. Em caso afirmativo, como tomou conhecimento dele?

a) Através de outros pais ()

b) Através do seu educando ()

c) Através do director de turma ()

d) Através dos professores ()

e) Através da direcção da escola ()

4. Você participa ou já participou de alguma decisão tomada na escola? () Sim () Não

4.1. Em caso de resposta afirmativa, em que momento/espço você participa? (Enumere por ordem de prioridade, sendo o nº 1 a primeira prioridade, o nº 2 a segunda e assim por diante)

Momento/espço	Nº da prioridade
a) Nas actividades da Associação Pais	

b) Em Conselho de turma	
c) Em Assembleias/reuniões escolares	
d) Outras acções (especificar abaixo)*	

d) *especificar _____

4.2. Considera que a participação dos pais na gestão desta escola tem sido positiva?

() Sim () Não

4.3. Em caso de nunca ter participado em nenhuma decisão, por que não participa?

5. Conhece o Regulamento Interno da escola para o presente ano lectivo?

() Sim () Não.

5.1.Em caso afirmativo, como tomou conhecimento dele?

a) Através de outros pais ()

b) Através do seu educando ()

c) Através do director de turma ()

d) Através dos professores ()

e) Através da direcção da escola ()

6. Conhece pais que participaram na elaboração do Regulamento Interno da escola? ()

Sim () Não.

7.Sabe quais as áreas prioritárias da gestão desta escola? () Não () Sim.

7.1 Se sim, indique-as. _____

8. Você acha que a acção da gestão da escola está contribuindo para melhorar o perfil do aluno em termos de acções, atitudes e valores ? () Não () Sim Porquê? _____

9. Você acha que a forma como a escola é gerida tem contribuído para melhorar a qualidade do ensino? () Não () Sim. Porquê? _____

10. Indique, no quadro abaixo, quando que é vai a escola (Enumere por ordem de prioridade, sendo o nº 1 a primeira prioridade, o nº 2 a segunda e assim por diante)

Momentos	Nº da prioridade
a) Sempre que é convidado	
b) Somente quando é chamado para saber dos resultados do educando	
c) Voluntariamente	
d) Outros momentos (especificar abaixo)*	

d)* _____

III. RELAÇÕES COM AS FAMÍLIAS E COMUNIDADE:

1. Você acha que a direcção da escola vem atendendo com atenção as famílias dos alunos quando vêm à escola? Sim___ Não___

1.1. Por que? _____

2. Considera que existe algum tipo de aproximação das famílias dos alunos com a escola?

Sim___ Não___

2.1 Em caso de resposta afirmativa, indique, no quadro abaixo, de que forma tem acontecido essa aproximação (Enumere por ordem de prioridade, sendo o nº 1 a primeira prioridade, o nº 2 a segunda e assim por diante)

Acções	Nº da prioridade
a)Reunião de pais	
b)Participação dos pais na elaboração de projectos e na tomada de decisões	
c) Prestação de serviços voluntários à escola pelos pais	
d) Outras acções (especificar abaixo)*	

d) *especificar _____

2.2.Em caso de resposta negativa, na sua opinião, por que não existe essa aproximação?

3. A escola costuma realizar actividades para promover a integração com a comunidade? Sim___ Não___

3.1. Em caso afirmativo, poderia enumerar, nas opções do quadro abaixo, as acções que a escola tem desenvolvido para promover essa integração com a comunidade? (Enumere por ordem de prioridade, sendo o nº 1 a primeira prioridade, o nº 2 a segunda e assim por diante)

Acções	Nº da prioridade
a)Realização de promoções, campanhas de limpezas, festas	
b) Permissão da utilização de seus espaços físicos pela comunidade	
c) Realização de parcerias com associação de bairro	
d) Realização de debates, seminários, palestras para a comunidade	
e) Promoção de actividades culturais, desportivas e recreativas envolvendo a comunidade	
f) Outras acções (especificar abaixo)*	

f) *especificar _____

3.2.Em caso de resposta negativa, na sua opinião, por que a escola não promove actividades integradoras? _____

IV. PERCEPÇÃO GERAL SOBRE A ESCOLA E OS ATORES ESCOLARES

1. Recomenda filho de um(a) amigo(a) a estudar nessa escola? Sim____ Não ____

1.1. Por que?

2. No seu entender quais são os três direitos fundamentais dos pais, dentro de uma escola?

3. Para você estes direitos estão sendo atendidos nesta escola? Sim____ Não____

3.1. Em caso afirmativo, de que forma esses direitos estão sendo atendidos?

3.2. Em caso de resposta negativa, em sua opinião, por que a escola não está atendendo a esses direitos?

4. No seu entender quais são os três deveres fundamentais dos pais, para com a escola?

5. Para você estes deveres estão sendo cumpridos, nesta escola? Sim____ Não____

5.1. Em caso afirmativo, de que forma esses deveres estão sendo cumpridos?

5.2. Em caso de resposta negativa, em sua opinião, por que os pais não estão cumprindo esses deveres?

6. No seu entender, qual o perfil que deve ter um gestor/director de escola?

7. Se você pudesse, o que você mudaria no funcionamento desta escola?

Obrigado pela colaboração.

ANEXO Nº3

ENTREVISTA

A presente entrevista destina-se a Professores do Ensino Secundário e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, a decorrer na Universidade Lusófona de Lisboa, tendo como objectivo investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, vem sendo construída e ou conquistada, nas escolas secundárias.

Asseguramos a absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão, exclusivamente, para o fim indicado.

A sua opinião é de extrema importância, pelo que lhe pedimos que responda a todas as questões com o máximo de sinceridade.

CARACTERIZAÇÃO

A – Dados Pessoais

1. Sexo F M

2. Habilitações Literárias:

Doutoramento____ Mestrado____ Licenciatura____ Bacharelato____ Outras____

B – Situação Profissional

1 – Tempo de serviço:_____ 2 – Tempo ininterrupto nesta instituição:_____

3 – Vínculo profissional: Quadro ____Eventual____

4 – Ano de escolaridade que lecciona _____ano(s).

SATISFAÇÃO PESSOAL

1. Gosta de trabalhar nesta escola? Porquê?

2. Acha que nesta escola é ajudado a resolver os seus problemas como professor?

A GESTÃO INTERNA DA ESCOLA/A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO

3. Conhece o Plano de Actividades da escola para o presente ano lectivo?

3.1 Em caso afirmativo, como tomou conhecimento dele?

3.2 Foi chamado a participar na sua elaboração?

3.3 Sabe como se processou a sua elaboração?

4. Conhece o Projecto Educativo da escola?

- 4.1 Em caso afirmativo, como tomou conhecimento dele?
- 4.2 Foi chamado a participar na sua elaboração?
- 4.3 Sabe como se processou a sua elaboração?
- 5. Acha que o Projecto Educativo está a ser implementado?
 - 5.1 Em caso de resposta afirmativa, de que maneira?
 - 5.2. Em caso de resposta negativa, porque não é executado?
- 6. Considera que está a par das actividades levadas a cabo na Escola?
 - 6.1 Como lhe chega a informação?
 - 6.2 Acha que existem falhas na circulação da informação?
- 7. Em que iniciativas da escola dirigidas aos pais e encarregados de educação dos alunos já participou?
 - 7.1 Conhece outras iniciativas em que não tenha participado?
- 8. Sabe quais as áreas prioritárias da gestão desta escola?
 - 8.1 Se sim, indique-as.
- 9. Você acha que a acção da gestão da escola está contribuindo para melhorar o perfil do aluno em termos de acções, atitudes e valores ? Porquê?
- 10. Você acha que a forma como a escola é gerida tem contribuído para melhorar a qualidade do ensino? Porquê?
- 11. Acha que esta escola tem promovido o seu desenvolvimento profissional? Porquê?
- 12. Você tem tido(a) algum tipo de participação na gestão da escola?
 - 12.1. Em caso de resposta positiva, de que formas vem participando.
 - 12.2. Em caso de resposta negativa, por que não participa?
- 13. Considera que a participação do pessoal docente na gestão desta escola tem sido positiva?
- 14. Considera que a participação do pessoal não docente na gestão desta escola tem sido positiva?
- 15. Considera que a participação dos pais na gestão desta escola tem sido positiva?
- 16. Você participa ou já participou de alguma decisão tomada na escola?
 - 16.1 Em caso de resposta afirmativo, em que momento/espço você participa ou participou?

17. Quando a direcção precisa tomar alguma decisão na escola, como procede normalmente?
18. Em sua opinião, a gestão praticada na escola pode ser caracterizada de democrática e participativa? Porquê?

RELACÃO ESCOLA/COMUNIDADE

19. Na sua opinião, acha que articulação/aproximação entre a escola e a comunidade pode contribuir para o melhor funcionamento da escola? Porquê?
20. Em que iniciativas da escola dirigidas aos pais e encarregados de educação dos alunos já participou?
 - 20.1 Conhece outras iniciativas em que não tenha participado?
21. Na qualidade de Professor, os pais e encarregados de educação dos alunos vem lhe procurando com frequência?
22. Há no seu horário um dia certo para atender os pais e encarregados de educação?
 - 22.1 Em caso negativo, por que?
23. A escola vem realizando actividades para promover a integração com a comunidade?
 - 23.1 Em caso afirmativo, indica-as. (Puxar a Entrevista caso seja necessário: Lembra-se de outras actividades? Quais?)
24. Acha que se os pais e a comunidade acompanharem mais de perto a vida da escola, esta presença/acompanhamento pode melhorar os resultados dos alunos?

GESTÃO ESCOLAR EM GERAL

25. Conhece o Decreto-lei que regula a organização e funcionamento das escolas do ensino secundário?
 - 25.1 Se conhece, qual é a sua opinião sobre o mesmo?
26. Na sua opinião, o/a director/a tem possibilidades de transformar o cotidiano da escola?
27. No seu entender, qual o perfil que deve ter um gestor/director?
28. O que você acha da forma como é feita a escolha do Director?
29. Considera que é importante o Director ter uma formação na área da gestão educativa?
30. Se pudesse, o que você mudaria na organização e no funcionamento desta escola? E por que?

Obrigado pela colaboração e pelo tempo dispensado.

ANEXO Nº4

Entrevista

A presente entrevista destina-se aos membros da Associação de Estudantes e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, a decorrer na Universidade Lusófona de Lisboa, tendo como objectivo investigar em que medida a gestão democrática, entendida como espaço de partilha de poder e de negociação, vem sendo construída e ou conquistada, nas escolas secundárias.

Asseguramos a absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão, exclusivamente, para o fim indicado.

A sua opinião é de extrema importância, pelo que lhe pedimos que responda a todas as questões com o máximo de sinceridade.

I. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

1. Sexo: M____ F____
2. Ano Escolaridade: 7º __ 8º __ 9º __ 10º __ 11º __ 12º __
3. Há quanto tempo estuda nesta escola _____

II. FUNCIONAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR/DECISÕES

1. Gosta de estudar nesta escola? Porquê?
2. Acha que nesta escola é ajudado a resolver os seus problemas como aluno? Porquê?
3. Conhece o Plano de Actividades da escola para o presente ano lectivo?
 - 3.1. Em caso afirmativo, como tomou conhecimento dele? (enumeramos algumas opções para os alunos sentir alguma dificuldade em responder)
 - a) Através dos colegas ()
 - b) Através do director de turma ()
 - c) Através dos professores ()
 - d) Através da direcção da escola ()
4. Você participa ou já participou de alguma decisão tomada na escola?
 - 4.1. Em caso de resposta afirmativa, em que momento/espço você participou?
 - 4.2. Considera que a participação dos alunos na gestão desta escola tem sido positiva?
 - 4.3. Considera que participação dos alunos na gestão da escola tem sido positiva?
5. Conhece o Regulamento Interno da escola para o presente ano lectivo?
 - 5.1. Em caso afirmativo, como tomou conhecimento dele?
6. Conhece colegas que participaram na elaboração do Regulamento Interno da escola?

7. Sabe quais as áreas prioritárias da gestão desta escola? Se sim, indique-as.
8. Você acha que a acção da gestão da escola está contribuindo para melhorar o perfil do aluno em termos de acções, atitudes e valores? Porquê?
9. Você acha que a forma como a escola é gerida tem contribuído para melhorar a qualidade do ensino? Porquê?
10. Os teus pais vêm à escola?
- 10.1. Em caso de resposta afirmativa, indique, quando é que vêm.
- 10.2. Em caso de resposta negativa, por que não vêm?

III. RELAÇÕES COM AS FAMÍLIAS E COMUNIDADE:

1. Você acha que a direcção da escola vem atendendo com atenção as famílias dos alunos quando vêm à escola? Porquê?
2. A escola costuma realizar actividades para promover a integração com a comunidade? (enumeramos algumas opções para os alunos sentir alguma dificuldade em responder)
- 2.1. Em caso afirmativo, poderia enumerar, nas opções do quadro abaixo, as acções que a escola tem desenvolvido para promover essa integração com a comunidade? (Enumere por ordem de prioridade, sendo o nº 1 a primeira prioridade, o nº 2 a segunda e assim por diante)

Acções	Nº da prioridade
a) Realização de promoções, campanhas, festas	
b) Permissão da utilização de seus espaços físicos pela comunidade	
c) Realização de parcerias com associação de bairro	
d) Realização de debates, seminários, palestra para a comunidade	
e) Promoção de actividades culturais, desportivas e recreativas envolvendo a comunidade	
f) Outras acções (especificar abaixo)*	

f) *especificar _____

- 2.2. Em caso de resposta negativa, na sua opinião, por que a escola não promove actividades integradoras?

IV. PERCEPÇÃO GERAL SOBRE A ESCOLA E OS ATORES ESCOLARES

1. Recomenda um amigo a estudar nessa escola? Por que?

2. No seu entender quais são os três direitos fundamentais do aluno, dentro de uma escola?
3. Para você estes direitos estão sendo atendidos nesta escola?
 - 3.1. Em caso afirmativo, de que forma esses direitos estão sendo atendidos?
 - 3.2. Em caso de resposta negativa, em sua opinião, por que a escola não está atendendo a esses direitos?
4. No seu entender quais são os três deveres fundamentais do aluno, dentro de uma escola?
5. Para você estes deveres estão sendo cumpridos nesta escola?
 - 5.1. Em caso afirmativo, de que forma esses deveres estão sendo cumpridos?
6. No seu entender, qual o perfil que deve ter um gestor/director de escola?
7. Se você pudesse, o que você mudaria no funcionamento desta escola?

Obrigado pela colaboração.